

# Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Václav Kvita**

Studijní program:

N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor:

3902T041 Management jakosti

Téma:

Multikulturní vazby v konkrétních podmínkách firemní praxe

Multicultural Bindings in Concrete Terms of Company Practice

Zásady pro vypracování:

1. Význam multikulturní komunikace v současných podmínkách podnikového řízení (vymezení pojmů, význam komunikace v současném období).
2. Komunikace v současných systémech řízení (QMS, Model EFQM, IMS, celopodnikové řízení – význam, forma).
3. Analýza současného stavu multikulturní komunikace v konkrétní společnosti (pomocí dotazníků a strukturovaných rozhovorů).
4. Vyhodnocení, závěrečná doporučení a návrhy na zlepšení.

Seznam doporučené odborné literatury:

1. NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J. Moderní management jakosti. Principy. Postupy. Metody. Praha: Management Press, 2008.
2. PETŘÍKOVÁ, R. a kol. Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání). Praha: Professional Publishing, 2007.
3. McLAGANOVÁ, P. – KREMBS, P.: Komunikace na úrovni, Management Press, Praha, 1998.
4. NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. a kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha, 2003.
5. JANKŮ, Š.: Disertační práce, VŠB – TU Ostrava, 2009.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.**

Konzultant diplomové práce: Bc. Přemysl Povolný

Datum zadání: 30.11.2009

Datum odevzdání: 20.04.2010



prof. Ing. Jiří Plura, CSc.  
vedoucí katedry

prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty

# Zásady pro vypracování diplomové práce

## I.

Diplomovou prací (dále jen DP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

## II.

### Uspořádání diplomové práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list + zásady pro vypracování DP  | 5. Textová část DP           |
| 2. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 6. Seznam použité literatury |
| 3. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 7. Přílohy                   |
| 4. Obsah DP                                  |                              |

ad 1) Titulním listem je originál zadání DP, který student obdrží na své oborové katedře. Za titulním listem následují tyto „Zásady pro vypracování diplomové práce“.

ad 2) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání DP. *V případě, že DP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním DP.*

ad 3) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 4) Obsah DP se uvádí na zvláštním listě. Zahnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části DP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 5)

Textová část DP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním DP;
- Vlastní rozpracování DP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků DP z hlediska stanoveného zadání.

DP bude zpracována v rozsahu min. 45 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury). Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující doporučené úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 7).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U

vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 6) DP bude obsahovat alespoň 15 literárních odkazů, z toho nejméně 5 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu DP.

ad 7) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Diplomovou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra .....*

uprostřed:

*DIPLOMOVÁ PRÁCE*

dole:

*Rok*

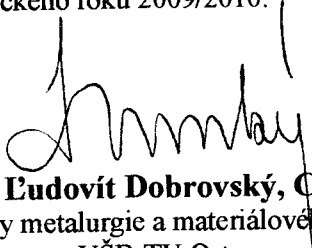
*Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON včetně abstraktu a klíčových slov v češtině a angličtině.

### IV.

Diplomová práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem magisterského, resp. navazujícího magisterského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2009/2010.

Ostrava 30. 11. 2009

  
**Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.**  
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava


# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- беру на ве́домі́, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ве́домі́, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

**Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně.**

V Ostravě 8.4.2010 .....

  
.....  
podpis (jméno a příjmení studenta)

Závěrem bych chtěl poděkovat všem zainteresovaným osobám, které se mnou spolupracovaly a byly vůči mé osobě zcela loajální při vyplňování dotazníků a poskytnutí všech cenných informací, které mi byly distribuovány. V neposlední řadě bych rád poděkoval Prof. Ing. Růženě Petřikové, Csc. za vedení diplomové práce, poskytnutí cenných rad, konzultací a ochotu a snahu mi pomoci při řešení mé práce.

## **Abstrakt**

Diplomová práce analyzuje a hodnotí multikulturní vazby v konkrétních podmínkách firemní praxe, cílem je konfrontace, vymezení a objasní významu multikulturní komunikace ve firemní praxi.

První část je teoretická, kde je definován pojem komunikace. Dále se zabývá jednotlivými formami komunikace, kulturních standardů až po význam komunikace v současných systémech. Praktická část popisuje cíle, metodiku, vlastní výzkum a vyhodnocení diplomové práce. V závěru jsou prezentovány návrhy na zlepšení, které jsou aplikovány v jednotlivých organizacích.

*Klíčová slova:* komunikace, multikulturní, vazby, standardy, kulturní, dotazník, vyhodnocení.

## **Abstract**

This diploma thesis analyzes and evaluates multicultural bindings in concrete terms of company practice. The target of thesis is confrontation, qualify and elucidate the significance of multicultural communication in practice and with practical applications.

The first part is theoretical, where the notion of communication. Then it deals with particular ways of communications, cultural standards and the importance of communication in current systems. The practical part describes the targets, methodology, personal research in companies and evaluation of the thesis. The final part presents improvement suggestions which are practically applied in individual companies.

*Key words:* communication, multicultural, bindings, standards, cultural, questionnaire.

# Obsah

## *Teoretická část*

1	Úvod.....	1
2	Význam multikulturní komunikace v současných podmínkách podnikového řízení.....	2
2.1	Obecné vymezení komunikace.....	2
2.2	Interní komunikace.....	4
2.3	Multikulturní komunikace.....	7
2.4	Kulturní standardy.....	12
2.4.1	České kulturní standardy.....	13
2.4.2	Zahraniční kulturní standardy .....	16
2.5	Komunikace v současných systémech řízení .....	21

## *Praktická část*

3	Cíle a metodika analýzy multikulturní komunikace.....	27
4	Organizace ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s. r. o. ....	29
5	Organizace Ertrag & Sicherheit Vermögensberatung Ges.m.b.H. ....	30
6	Monitoring a měření multikulturních vazeb.....	30
7	Ověření hypotéz .....	52
8	Vyhodnocení analýzy, navržení návrhu na zlepšení .....	57
9	Zavedení návrhů na zlepšení .....	58
10	Závěr .....	59
11	Seznam použité literatury:.....	60
12	Seznam zkratk .....	63
13	Seznam obrázků .....	64
14	Seznam tabulek .....	64
15	Seznam grafů.....	64
16	Seznam příloh.....	65

# 1 Úvod

Každá firma chce dnes mít nejlepší výrobky a služby, a tudíž mít i největší zisky. Jejím hlavním kapitálem nejsou peníze, budovy, stroje a veškeré movité či nemovité věci, ale lidé, jejich vědomosti a jejich celková osobní kvalita. Nejúspěšnější a opravdový „šampióni“ ve svých oborech často pracují v multikulturních týmech. Dochází v nich ke každodenní konfrontaci různých kultur v rámci i mimo organizaci, které ovlivňují jejich práci.

V dnešním globalizovaném světě mít nastaveny multikulturní vazby v organizaci na přijatelné úrovni je velice obtížná záležitost; organizace si musí, začíná uvědomovat, že tento aspekt je nedílnou součástí při rozhodování o strategických cílech organizací. Při dosahování excelentních výsledků je potřeba mít na paměti multikulturní komunikaci jako součást procesu, který ovlivňuje cíle firmy.

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat a hodnotit multikulturní vazby v konkrétních podmínkách praxe. Privilegium při monitoringu, bylo konfrontovat tradiční partnery (Německo, Rakouskou) a partnera, který výrazně expanduje na český trh a je zapotřebí s ním počítat (Indie). Pro výzkum byly vybrány ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s. r. o. a Ertrag & Sicherheit Vermögensberatung Ges.m.b. H, které měly zájem o spolupráci v dané problematice. Následoval samotný výzkum v konkrétních podmínkách firemní praxe a vyhodnocení dopadů odlišných kultur na řízení podniku. V teoretické části můžeme shlédnout vymezení komunikace v obecném smyslu v podnikových procesech a současných systémech řízení.

V praktické části lze shlédnout metodiku analýzy a stav multikulturních vazeb v organizacích, posléze následuje její vyhodnocení, návrh na zlepšení a zavedení nápravných opatření v praxi.



## **2 Význam multikulturní komunikace v současných podmínkách podnikového řízení**

### **2.1 Obecné vymezení komunikace**

Pojem komunikace pochází z latinského slova communicatio, což znamená sdělení, sdílení, spojování, společnou účast na určité skutečnosti. V rámci procesu komunikace dochází k toku informací. Nejrozšířenější model komunikace uvádějí J. L. Gibson, J. M. Ivancevich aj. v následujících sedmi krocích [1]:

#### **1. Komunikátor:**

Ten, kdo má důvod vysílat zprávu. Komunikátor může poskytovat mystifikující informace. Používat nevhodné komunikační prostředky či opomenout, že komunikace vyžaduje oboustranný proces.

#### **2. Kódování:**

Výběr optimálního převedení vlastních myšlenek do vhodné, sdělitelné a zcela srozumitelné formulace příjemci.

#### **3. Kanál:**

Výběr vhodné formy, kterým bude informace předána.

#### **4. Dekódování:**

Pochopení vysílané zprávy příjemcem.

## 5. Příjímač:

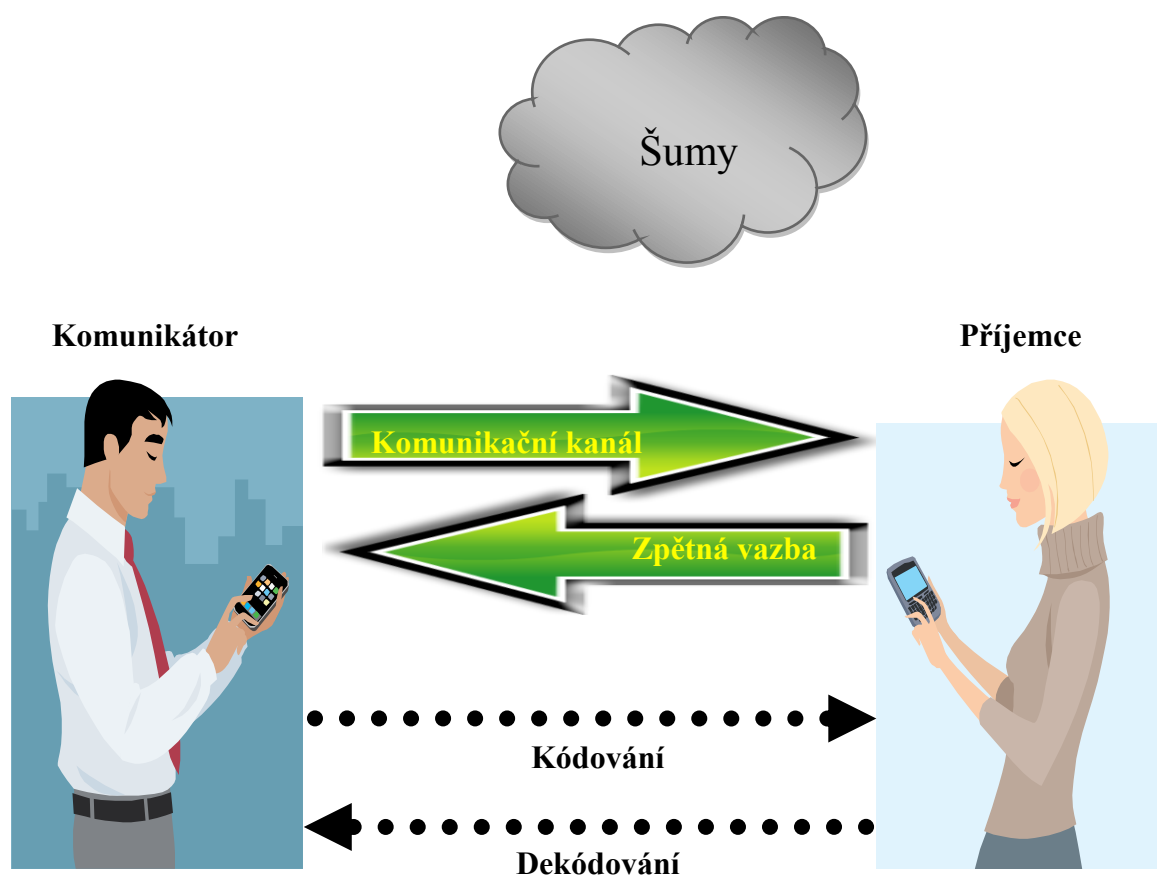
Osoba, která přijímá vysílanou zprávu. Zpráva musí být příjemcem nejen přijata, ale poté dekodována.

## 6. Zpětná vazba:

Reakce příjemce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Zpětná vazba je velice důležitá, neboť rozšiřuje jednosměrný tok informací na vzájemnou komunikaci.

## 7. Šumy:

Všechny faktory, které mohou vést ke změně záměru zprávy.



Obr. č. 1 Schéma komunikačního procesu mezi dvěma subjekty [Vlastní zpracování]

## **2.2 Interní komunikace**

Interní komunikace organizace můžeme považovat za krevní oběh v těle. Přestane-li fungovat, nebo vyskytnou-li se nějaké problémy, organizace stagnuje a nerozvíjí se. Vnitrofiremní komunikace potom znamená komplexní propojení organizace pomocí komunikace; pro zajištění komunikačního oběhu jsou důležité především formy komunikace a komunikačních kanálů [2].

Formy komunikace:

- **Ústní komunikace**

Ústní komunikace by měla být v každé organizaci nejrozšířenější. Dochází k výměně informací (FACE TO FACE), kde komunikátor pomocí zabarvení hlasu, přízvuku, mimiky a intonací doplní informační stránku sdělení a zvýší pravděpodobnost porozumění na straně příjemce. Dalším pozitivním prvkem (FACE TO FACE) je okamžitá možnost zpětné vazby, která zefektivňuje celý komunikační proces.

- **Písemná komunikace**

Také písemná komunikace se v organizaci využívá ve značné míře. Výhodou písemné dokumentace je existence dokladu o realizaci komunikace, o dané akci. Proto má tato forma obvykle větší oficiální váhu sdělení, nežli v případě ústní komunikace [5].

Komunikační kanály:

Při sdělování, bez ohledu na jeho formu, musíme využívat určitých komunikačních kanálů. Uvnitř organizace můžeme tyto cesty komunikace rozdělit na formální a neformální.

- **Formální**

Formální komunikační kanály plynou z organizační struktury podniku. Komunikace jimi probíhá v několika směrech [4]:

- a) Horizontální komunikace**

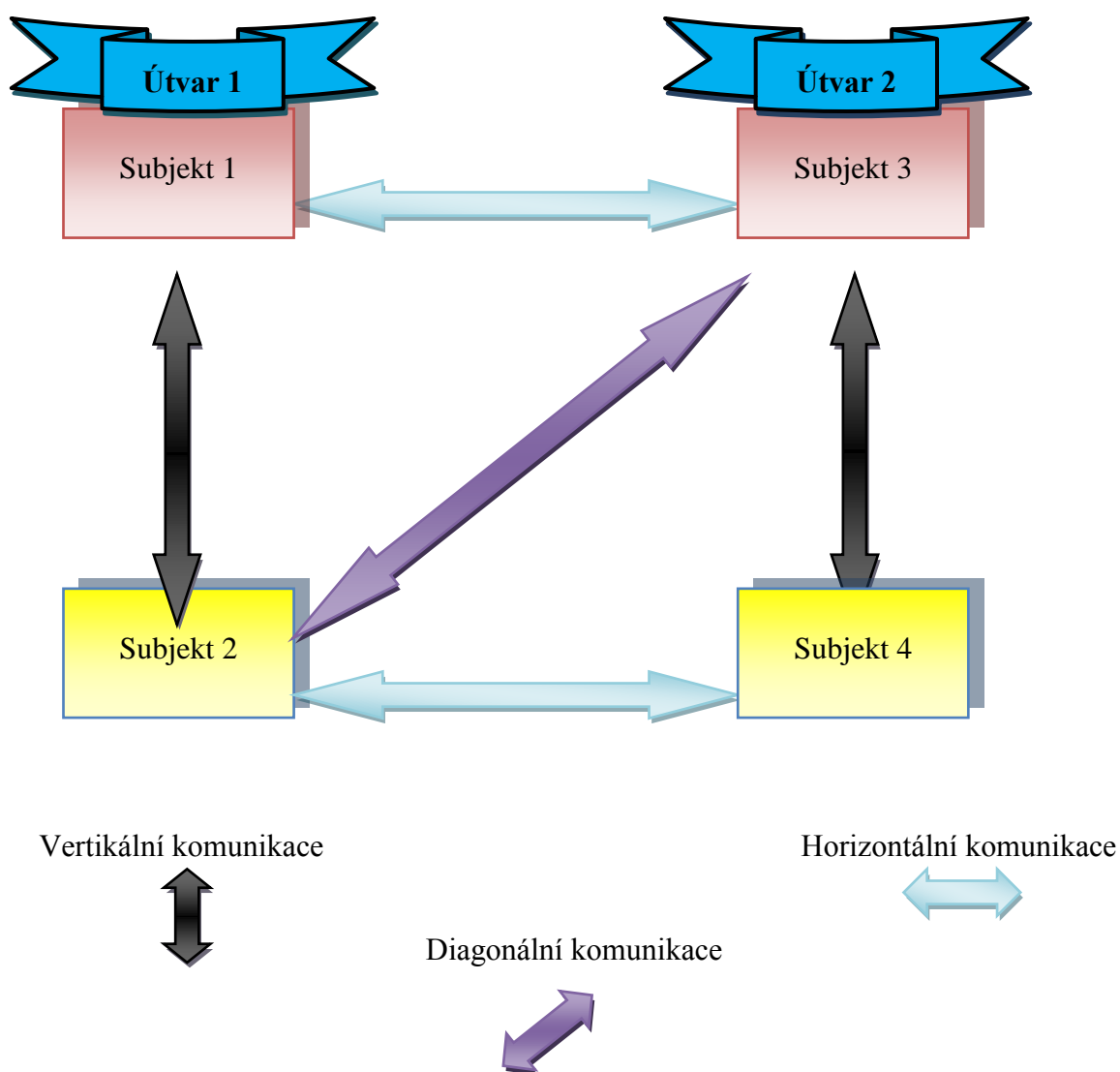
Probíhá mezi jednotlivými subjekty na stejné řídicí úrovni a umožňuje koordinaci všech činností směřujících k dosažení cílů organizace.

- b) Vertikální komunikace**

Je tok informací mezi významově diferenciovanými subjekty v organizačních jednotkách, v nichž musí být přesně definované a srozumitelné informace. Špatná komunikace v tomto případě může mít velké následky na proces a výsledný kvalitativní výstup z procesu.

- c) Diagonální komunikace**

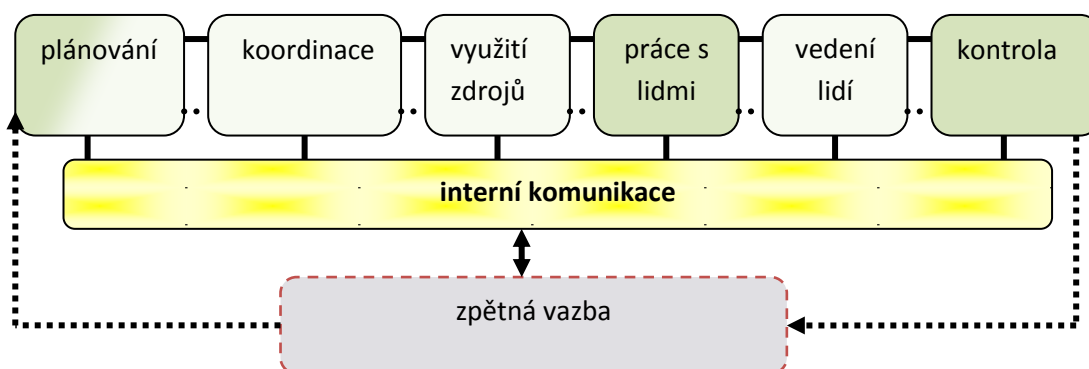
Jedná se o komunikaci mezi rozdílnými úrovněmi útvaru organizace, ve kterých se může jednat i o zcela informační, vzdělávací tok zpráv.



Obr. č. 2 Formálních komunikačních kanálů [Vlastní zpracování]

- **Neformální**

Neformální komunikační kanály vycházejí z náhodných setkání, osobních kontaktů mezi zaměstnanci organizace. Také jejich prostřednictvím se však mohou šířit informace, které mohou další činnost velmi ovlivnit (fámy, pomluvy, poplašné zprávy atd.). Manažer by se měl s jejich skutečností nejen smířit, ale se je naučit i využívat a především by si měl osvojit nenásilné nástroje řízení neformální komunikace [4].



Obr. č. 3 Interní komunikace [2]

V současné době se klade velký důraz na potřebu kvalitní interní formální i neformální komunikace. Komunikace má plnit dva základní úkoly:

1. Informovat zaměstnance o způsobu fungování organizace. Zaměstnanec se snaží získat maximum informací o organizaci, ve které pracuje a na níž je ve většině případů vázaná jeho existence.
2. Přiblížení vnitřního chodu organizace zaměstnanci umožňuje proniknout do tajů organizační struktury; tím ztrácí pocit anonymity, stává se více aktivní, nabývá přesvědčení, že je pro organizaci také důležitý a že i jeho názor má váhu. Pokud se zaměstnanec ztotožní s chodem organizace, podává lepší výkon [4].

## 2.3 Multikulturní komunikace

Proč se zaměřovat na multikulturní komunikaci? Důležitost multikulturní komunikace nebo Interkulturní komunikace v naší moderní společnosti je jednoznačná. Jednou z klíčových změn v dnešním globalizovaném světě je potřeba efektivně komunikovat s lidmi v různých jazycích a z různých kultur. Je obecně známo, že jazykové a kulturní znalosti jsou dvě nejdůležitější oblasti vědomostí, které organizace musí získat, pokud chce rozvíjet svůj obchod a uspět v současné světové ekonomice [10].

Současným velmi vážným problémem je často vážnoucí komunikace mezi kulturami. Většina zbytečných střetů a nedorozumění vzniká právě tím, že neznáme a ani se nesnažíme pochopit druhou kulturu. Mnohdy se domníváme, že úspěšnou komunikaci s jinou kulturou zaručí pouhá znalost cizího jazyka [22].

Ovládnutí cizího jazyka nám jistě usnadní komunikaci s druhou stranou, ale k plnohodnotné multikulturní komunikaci nestačí. Musíme se současně naučit chápat druhé, rozumět jim i všem jejich odlišnostem, způsobům chování a pravidlům soužití. Méně častá pak bude situace, kdy lidé sice zvládnou cizí jazyk, ale přesto neporozumí kultuře národa či etnika s ním spjaté. Na samém počátku multikulturní komunikace musíme opustit stanovisko, že právě ta naše kultura je nejlepší, že naše zvyky, rituály, tradice, hodnoty jsou ty nejsprávnější, nejzávažnější [9].

Naučit se dobře komunikovat mimo rámec vlastní kultury znamená projít třemi základními fázemi učení této dovednosti:

1. Uvědomit si rozdílnost kultur
2. Získání znalostí o jiné kultuře
3. Vlastní zkušenosti s mezinárodní komunikací

Příprava pro mezinárodní vyjednávání:

1. Příprava
2. Kontrola připravenosti

Čas, věnovaný přípravě pro interkulturní vyjednávání je investice, která se mnohokrát zúročí.

**Příklad:**

V anglicky mluvících zemích je pětiminutové zpoždění k pracovní schůzce akceptované s omluvou typu: „doprava se zkomplikovala...“.

Ve Švédsku není dovoleno ani pětiminutové zpoždění. V zemích Středního Východu a v zemích Latinské Ameriky je tolerance k začátku jednání až 20 minut [6].

Multikulturní komunikace v obchodním světě je jeden z nejtěžších úkolů, kterému dnes čelíme. Jak tedy efektivně komunikovat v dnešním multikulturním světě? Je potřeba dodržovat určitá pravidla, která si shrneme [22]:

Co nedělat?

- Mluvit s lidmi arogantně.
- Mít o někom předsudky.
- Zabývat se chováním, které je kulturně odlišné atd.

Co dělat?

- Mluvit s ostatními jako rovný s rovným.
- Uvědomit si, že kulturní rozdíly existují a efektivně o nich jednat.
- Být sám sebou za všech okolností atd. [21].





Obr. č. 4 Mezikulturní komunikace

Spolupráce v multikulturních týmech není jednoduchá a spolupráci mezi manažerem a jeho podřízenými mohou zlepšit tyto aspekty:

- kooperace místo konkurence
- podobnost států (osoby mají stejné nebo podobné ekonomické a sociální zázemí)
- užší a hlubší kontakt místo povrchního (užší kontakt působí pro spolupráci příznivě)
- pozitivní obecné sociální klima
- pozitivní vzory podporující kontakty (předsudky jiných osob jsou odbourávány osobami, které v mezinárodní spolupráci nacházejí potěšení)
- překrývající se kategorizace (nachází „třetí kategorie“ – žádné my a ani vy)

## **Předpoklady pro účinnou komunikaci v multikulturních týmech:**

*Perspektiva týmu* – Základem je vytvoření pozitivní image partnera v organizaci a také perspektiva týmové práce ve všech fázích projektu.

*Kontakty* – Vyšší management musí tým uznávat a měl by se všemi jeho členy udržovat kontakty (nejlépe dlouhodobé).

*Organizace týmu* – Tým musí dostávat pečlivě rozpracované rozvržení úkolů a cílů. Navíc musí mít prostor a čas pro osobní poznání všech členů. V tuto chvíli je dobré vypracovat pravidla o týmové spolupráci. Zároveň je vhodné začlenit do týmu prostředníka, který zná ostatní kultury.

*Komunikace týmu* – Celý tým se měl vzájemně respektovat, zdravě mezi sebou motivovat a případné konflikty probírat včas. Ve volném čase je možné zapojit celou rodinu včetně dětí, např. při neformálních sobotních sportovních klání.

*Osobní charakteristiky* – Každý člen musí znát svoji kulturu, aby mohl pochopit kulturu ostatních členů. Zároveň je dobré znát geografii států, ze které členové pocházejí. Neméně důležité je umění naslouchat, být otevřený novým zážitkům, být zdravě zvědavý mít schopnosti učit se.

*Možnost podpory multikulturních týmů podle Clackworthyho lze rozdělit do pěti úrovní:*

1. Jazykové školení.
2. Zvýšení kulturní senzibility.
3. Interkulturní komunikační trénink.
4. Interakční trénink ve smíšených skupinkách.

5. Koučování a sledování projektových týmů.

*Týmové spolupráci také prospívají tyto prvky:*

1. Oddělené orientační workshopy pro národní podskupiny.
2. Společné setkání s informacemi o projektu a partnerech.
3. Workshopy k vývoji týmu, bilance průběžné spolupráce.
4. Poradenství vedení týmu.
5. Závěrečné hodnocení projektového týmu, interpretace výsledků a doporučení do budoucnosti [6].

## **2.4 Kulturní standardy**

Kapitola se zabývá obecnými kulturními standardy vybraných kultur – české a zahraniční (německé, rakouské, indické). Při stanovení kulturních standardů je zapotřebí si uvědomit, že do mezikulturní komunikace vstupuje část lidského chování, avšak nejedná se o jediný izolovaný determinant.

Je zřejmé, že v konkrétních sociálních situacích to může být struktura osobnosti, která je určující pro způsob chování – temperament, charakter, schopnosti, osobní zkušenosti či zájmy zcela překrývající standardy příslušné kultury. Mohou to však být i specifické okolnosti, konkrétní situace, v nichž člověk jedná pod tlakem určitým způsobem, aniž by sám mohl nějak podstatně volit charakteristiky svého jednání. Teorie a metodologie formulace kulturních standardů v sobě již výše zmíněné parametry v podstatné míře zahrnuje, ale je třeba mít je stále na paměti [12].



Obr. č. 5 Kulturní standardy za specifických podmínek

### 2.4.1 České kulturní standardy

Zaměříme se nyní na otázku, co je typické pro českou kulturu? Pro Čechy je typické, že:

- jsou flexibilní,
- jsou kreativní,
- ve firemní komunikaci převažuje neformální komunikační toky nad formálními,
- neoddělují osobní sféru od pracovní,

- jsou individualisté,
- nevyjadřují se otevřeně,
- jsou citliví na kritiku,
- jsou nedůvěřiví,
- jsou přesní, co se schůzek týče (vejdou se do limitu tolerující čtvrt hodinové zpoždění),
- nejsou příliš sebevědomí.

Zastavme se nyní u jednotlivých bodů. Naše flexibilita a kreativita je dobře známá. Máme tendenci vymýšlet neobvyklé postupy, což zahraniční partneři hodnotí kladně. Souvisí to ale s tím, že nemáme potřebu se řídit normami a pravidly, nemáme tendenci zdržovat se zbytečnostmi a jsme méně vázáni na systém. Druhá strana mince však tak pozitivně hodnocena nebývá. Co se týče vnitrofiremní komunikace, naše organizace často považují organizační strukturu a tedy oficiální komunikační toky za něco, co je dlouhodobě neměnné a tedy často neaktuální. Proto zaměstnancům často ani nezbyvá nic jiného, než vyřizovat věci po „své“ neformální linii, protože tím uspoří čas a energii. Pro zahraničního partnera, zejména pro partnera pocházejícího například z německé kultury, je to věc zcela nepochopitelná a těžko se v pochodech vyzná.

Náš osobní život ovlivňuje naše pracovní nasazení a naopak naše práce často ovlivňuje i náš volný čas. Tyto oblasti splývají v jeden dlouhý den, ze kterého jsme zcela vyčerpaní, máme pocit, že jsme přetíženi a že je to vina zahraničního šéfa. Opak je pravdou. Způsobili jsme si to sami. Dopouštíme se chyb v organizaci práce a volného času. Ráno přijdeme do práce, většinou včas, ale nezačneme hned pracovat. Chvilí lelkujeme, hovoříme s kolegy, uvaříme si kávu, přečteme noviny, zavoláme domů. Teprve potom začneme pracovat. Pak už ale nastává doba oběda, po obědě opět uvaříme kávu, probereme, co je nového, a ve čtyři hodiny odpoledne zjistíme, že nemáme nic hotovo. Pracujeme tedy do osmi hodin do večera a domů

přijdeme unavení, na rodinu a koníčky nám nezbyvá čas. Zahraniční manažeři si často všímají našeho pracovního nasazení v rámci dne, které je pro ně zcela nepochopitelné. Jistě že se dá namítnout, že se zobecněný popis pracovního dne, který jsme charakterizovali výše, nedá přiřadit ke každému z nás.

Zajímavá je i otázka, do jaké míry jsme orientováni na tým a do jaké míry se uplatňujeme jako individualisté. Odpověď není jednoznačná, a dokonce výsledky různých výzkumů se zde odlišují. Češi se „tváří“ jako týmoví hráči, ale ve skutečnosti jimi nejsou. Máme tendenci si nechávat důležité informace pro sebe, někdy proto, abychom byli nepostradatelní. Pravdou je, že tým nám vyhovuje v případě, pokud se věci nedaří. Kolektivní odpovědnost nemá takový dopad jako odpovědnost osobní. Kritika a postih se rozmělní na všechny členy týmu a postavení jedince není ohroženo. Ovšem v případě úspěchu rádi vybočíme z řady a přijímáme individuální kladné hodnocení.

Ve srovnání s některými jinými kulturami jsme emotivnější. Zahraniční manažeři si často stěžují, že nebereme negativní informace věcně, ale osobně. Emotivně reagujeme například na kritiku. Často se nezamýšlíme nad obsahem kritiky, ale nad tím, že nás někdo vůbec kritizuje. Stahujeme se do defenzívy, bortí se náš vztah k manažerovi. Přitom manažer chce pouze vyřešit problém. To ovlivňuje celou naši komunikaci. Nepříjemné věci neříkáme přímo a ne vždy formulujeme myšlenky zcela jasně.

Poměrně kladně je hodnoceno naše „evropské“ dodržování termínů a času. Zejména při důležitém jednání a při jednání se zahraničním partnerem se chováme velmi disciplinovaně.

Pravdou ale je, že jsme stále poněkud nedůvěřiví. Často se stává, že obchodní schůzky jsou domlouvány několik měsíců předem. Zahraniční partner má ve zvyku termín zaznamenat do diáře, a pak už s ním počítá. Češi mají tendenci se průběžně informovat, zda se nic nezměnilo. Tato nedůvěra se promítá i do dalších sfér. Neradi v organizacích přijímáme „novoty“ a změny. Někdy býváme proti zahraničním manažerům zaujatí. Často nevěříme ani sami sobě navzájem, což velmi komplikuje vnitrofiremní týmovou komunikaci.

Obecně je o nás známo, že ve srovnání s některými zahraničními partnery jsme méně sebevědomí. Často se to projevuje například u přijímacího pohovoru. Čech nerad hovoří o svých přednostech, nemá tendenci zveličovat své dosavadní úspěchy. Je-li jeho protikandidátem například Němec, projeví se rozhodně asertivněji a často konkurz vyhraje, přestože ve skutečnosti je lepším Čech [13].

#### **2.4.2 Zahraniční kulturní standardy**

Nyní se zaměříme na otázku, co je „typické“ pro německou, rakouskou a indickou kulturu v řízení podniku?

Nejprve si představme kulturní standardy Němců, pro které je typické:

- maximální snaha vyhnout se riziku,
- záliba v organizaci,
- orientace na detail,
- orientace na cíl,
- důsledné oddělování jednotlivých oblastí života,
- ve firemní komunikaci převažuje formální komunikační toky nad neformálními,
- vyjadřují se otevřeně, jasně, přesně,
- trvale sebejistí.

Zastavme se nyní u jednotlivých bodů. Většina Němců se snaží ve své pracovní činnosti dosáhnout optima. Své věcné záměry rádi realizují vždy a za jakékoliv situace, co možná

nejlépe, a maximálně se vyhýbají riziku. Je proto zcela přirozené, že v této oblasti dochází mezi Němci a Čechy ke značnému nepochopení a právě tento kulturní standard se tak stává v očích českých partnerů předmětem nikoli obdivu, ale spíše příčinou úsměvu, nebo dokonce terčem posměchu.

Pro Němce všeobecně platí, že pracovní postupy jsou standardizovány, metody závazně sjednoceny, příslušné odpovědnosti a pravomoci jsou jednoznačně definovány, dělba práce objasněna, informační toky formalizovány a modely řešení problémových situací schematizovány. Improvizace je pouze nouzovým řešením sloužící k záchraně při vzniku nepředvídatelných (a to je již velká chyba) okolností. Zatímco Češi přepokládají, že změna podmínek nastane v každém případě, a proto nejvyšší hodnotou je schopnost se pomocí flexibility a improvizace s nejistotou vypořádat; Němci považují právě tuto flexibilitu a improvizaci za jednu z hlavních příčin vzniklých změn a následných problémů.



Obr. č. 6 Zahraniční kulturní standardy

Nepřehlédnutelný německý perfekcionismus je součástí každého plánu, postupu a řešení. Němci jsou přesvědčeni, že v detailu a naprosté přesnosti spočívá teprve skutečná kvalita i jádro problému samého.

Orientace na cíl, úkol, práci a věcný problém je bezesporu značnou hodnotou vedoucí k pracovnímu úspěchu. Německá zaměřenost na práci a na vše, co s ní souvisí, znamená i přehlížení lidského faktoru v zaměstnání, který je pro všechny ostatní kultury významnější než pro německou. Pro Němce je zcela samozřejmé výrazně od sebe oddělovat jednotlivé oblasti svého života. Velmi totiž záleží na tom, zda svého německého partnera potkáváme



v zaměstnání, na sportovním hřišti, ve společnosti osobních přátel nebo třídní schůzce svého dítěte.

Němci velmi výrazně oddělují formální a neformální komunikační toky své pracovní činnosti. Přitom platí zásada, že všechny důležité záležitosti se odehrávají na formální úrovni. Naproti tomu neformální posezení i nad složitým pracovním problémem není žádná pracovní zásluha. Právě v této oblasti stále dochází mezi německými a českými partnery ke skutečně velkým nedorozuměním. Velmi riskantní pro českou stranu je i poskytování neformálních informací svým německým spolupracovníkům, kteří s nimi zpravidla neumějí zacházet tak, aby je vhodně a přiměřeně využili a současně zachovali jejich povahu jakožto informací skutečně neformálních, mnohdy i důvěrných.

Otevřená, jasná, přesná komunikace Němcům nedělá problém. Naopak Češi řeknou přímo relevantně velmi málo, většinou spoléhají na to, že dané informace příjemci pochopí z celého komunikačního kontextu (mimika, atmosféra, naléhavost, dynamika, dřívější zkušenosti, zájmy), nikoliv z přímého vyjádření. Další charakteristika Němců je velká sebejistota, a pokud opustíme diplomatickou terminologii, hovoříme o jejich „aroganci“.

Tak jako se liší dějiny česko-rakouských vztahů od vztahů česko-německých, liší se i vzájemné kulturní srovnání. Češi i Rakušané vždy považovali své kultury za vzájemně velmi blízké a příbuzné. Dlouhé historické období společného státu nutně vedlo k vytvoření obdobných kulturních základů a až nejnovější dějiny dvacátého století vedly obě kultury ke zřetelnější divergenci.

Při značné míře zjednodušení a zobecnění je možné konstatovat, že Češi a Rakušané se vzájemně cítí být blízcí a „relativně srovnatelní“. To pak vyvolává silnější tendence ke vzájemné konkurenci, soutěžení, a tím i celkové aktivitě. Zejména česká strana se necítí být tolik frustrována rakouskou velikostí, prezentovanou dokonalostí, bohatstvím a ekonomickou silou, vůči které může v německé variantě jen obtížně obstát. Umožňuje tak vystupovat aktivněji a akceschopněji [12].

Podívejme se, s jakými specifickými kulturními odlišnostmi a zvyklostmi se při styku s asijskými kulturami a konkrétně s indickými obchodními partnery setkáváme. Asie patří mezi kontinent, který je momentálně ve velkém rozvoji a „táhne“ celosvětovou ekonomiku.

Indie patří mezi přední exportéry a je nezbytné chceme-li dosáhnout při obchodním jednání svého cíle, dodržovat místní kulturní standardy, historický vývoj, styl a pracovní návyky. Podíváme se na obecné charakteristiky při obchodním jednání.

Obchodní jednání neprobíhá s indickými partnery jednoduše a nemůžeme počítat s obvyklým postupem: poptávka - nabídka - jednání o změnách - dohoda. Jednání s indickou organizací je značně impulzivní, partner obvykle požaduje schůzku ve velmi krátkém termínu. Indové očekávají, že dodavatel vždy splní to, co slíbí, ale sami ne vždy dodrží své závazky. Při cenových jednáních přichází indický partner často s nereálnými návrhy, a i když už je vše dohodnuto za nejvýhodnější cenu, ještě v poslední chvíli požaduje slevu. Třebaže v tomto momentě dosáhne slevy minimální, např. jednaprocentní, jedná se o prestižní záležitost. Dohody je nutno uzavírat vždy písemně. Během jednání se často setkáme s přísliby, které nejsou realistické a nemohou být splněny. Nicméně je dáno mentalitou Indů, že v zájmu okamžitého zachránění situace slíbí něco, co nemohou splnit. Indický partner vystupuje individualisticky a je výrazně asertivní. Problémy řeší raději osobní schůzkou než korespondencí.

Indové dbají na etiketu a rádi dávají a dostávají drobné dárky. Schůzka obvykle začíná neformální konverzací. Indičtí partneři se vyptávají na rodinu a velmi uctivě se ptají na manželku, ale sami o svých manželkách obyčejně nehovoří. Pokud nejde o komplikované jednání o projektu, které může trvat půl dne či celý den, je schůzka obyčejně překvapivě věčná a krátká a není výjimkou, že indický partner váží půlhodinovou cestu na schůzku, která trvá sotva patnáct minut.

Indové očekávají, že budeme dochvilní; sami přijdou na minutu přesně, jedná-li se o schůzku s vysoce postavenou osobou. V běžném styku není výjimkou zpoždění, které v případě pozvání na večeři může být i hodinové. Považuje se za běžné, že host je uvítán stejně srdečně jako první příchozí. Časové pojmy „zítra“ a „za týden“ jsou v naprosté většině směrodatné.

Indové jsou zaměřeni především na přítomnost. Minulost není důležitá a budoucnost je příliš vzdálená. Začátek obchodního jednání bývá obvykle zdlouhavý kvůli proslovům o prospěšnosti vzájemného obchodu, potřebnosti dalšího rozvoje, zkušenostech atd., teprve potom se přejde k jádru věci.



Obr. č. 7 Zahraniční kulturní standardy

Indická společnost vysoce cení životní zkušenosti, a proto se respekt k lidem zvyšuje s jejich věkem. Při obchodních schůzkách mluví obvykle nejstarší, případně ten, kdo je v hierarchii nejvýše. Během konverzace budeme dotazováni v podstatě na celý svůj životopis, aby nás partner dokázal ocenit a zařadit [21].

Při verbální a neverbální komunikaci je přímé vyjádření se k problému spíše výjimkou. Indové mají specifický způsob gestikulace, který někdy může Evropana mást, speciálně při vyjadřování souhlasu, nebo nesouhlasu. Při oficiálních jednáních však gestikulují s mírou. Své emoce nedávají příliš najevo. Při společenské konverzaci jsou vhodná jakákoliv témata, kterými projevíme zájem o Indii (cestování, historie, tradice, rodina); oblíbeným tématem je kriket, u bohatých obchodníků golf, je možno hovořit i o politice a náboženství (téma, které je pro Evropana velmi komplikované a Indové ho rádi vysvětlují). Nepříliš vhodným konverzačním námětem je chudoba v Indii, stav některých historických památek, čistota v

některých městech; můžeme o nich opatrně hovořit, pokud k tomu dá popud sám indický partner. Zásadně nikdy nezačínáme o Indii mluvit kriticky a dávat doporučení, co by se mělo změnit. Nehovoří se také o vztazích mezi rodinnými příslušníky. Indové nemají příliš smysl pro humor, a proto je třeba si dát pozor na příležitostné „vtipkování“, které je běžnou součástí evropského způsobu komunikace [14].

## **2.5 Komunikace v současných systémech řízení**

Pojem komunikace můžeme nalézt v podstatě ve všech normách a standardech, protože veškeré vazby, ať už hovoříme o vazbách v organizaci nebo mezi ostatními stakeholders, jsou stále formou komunikace.

Rovněž prvky norem, jako je např. přezkoumání vedením, požadavky na dokumentaci, příručka jakosti, firemní strategie, politika a cíle, proces interního auditu, nakupování a prodeje, vývoje nových výrobků a technologií nebo informatika, by rovněž nebylo možno provádět bez komunikace. Na úrovni a vyspělosti komunikačních schopností a dovedností zaměstnanců (na obou jednacích stranách) v jednotlivých oblastech firemní činnosti závisí úspěch, či neúspěch jejich výstupů a ve svém důsledku i konečná úroveň celé organizace [2].

ČSN EN ISO 9001 „Systémy managementu jakosti – Požadavky“ v kapitole 5.5.3 – Interní komunikace - říká:

*„Vrcholové vedení musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest v organizaci a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu kvality“ [7].*

ČSN EN ISO 9004 „Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti“ toto téma dále rozpracovává v kapitole 5.4 – Komunikace o strategii a politice:

*„Komunikace o strategii a politikách je protržitelný úspěch organizace nezbytná.*

*Tato komunikace by měla být smysluplná, včasná a soustavná. Komunikace by měla také zahrnovat mechanismy zpětné vazby, cyklus přezkoumávání a měla by zahrnovat opatření pro aktivní zohledňování změn prostředí organizace.*

*Aby byl proces komunikace efektivní, měl by fungovat vertikálně i horizontálně a měl by být přizpůsoben různým potřebám příjemců komunikovaných informací. Stejná informace může být jinak zprostředkována například lidem uvnitř organizace a jinak zákazníkům nebo dalším zainteresovaným stran“ [8].*

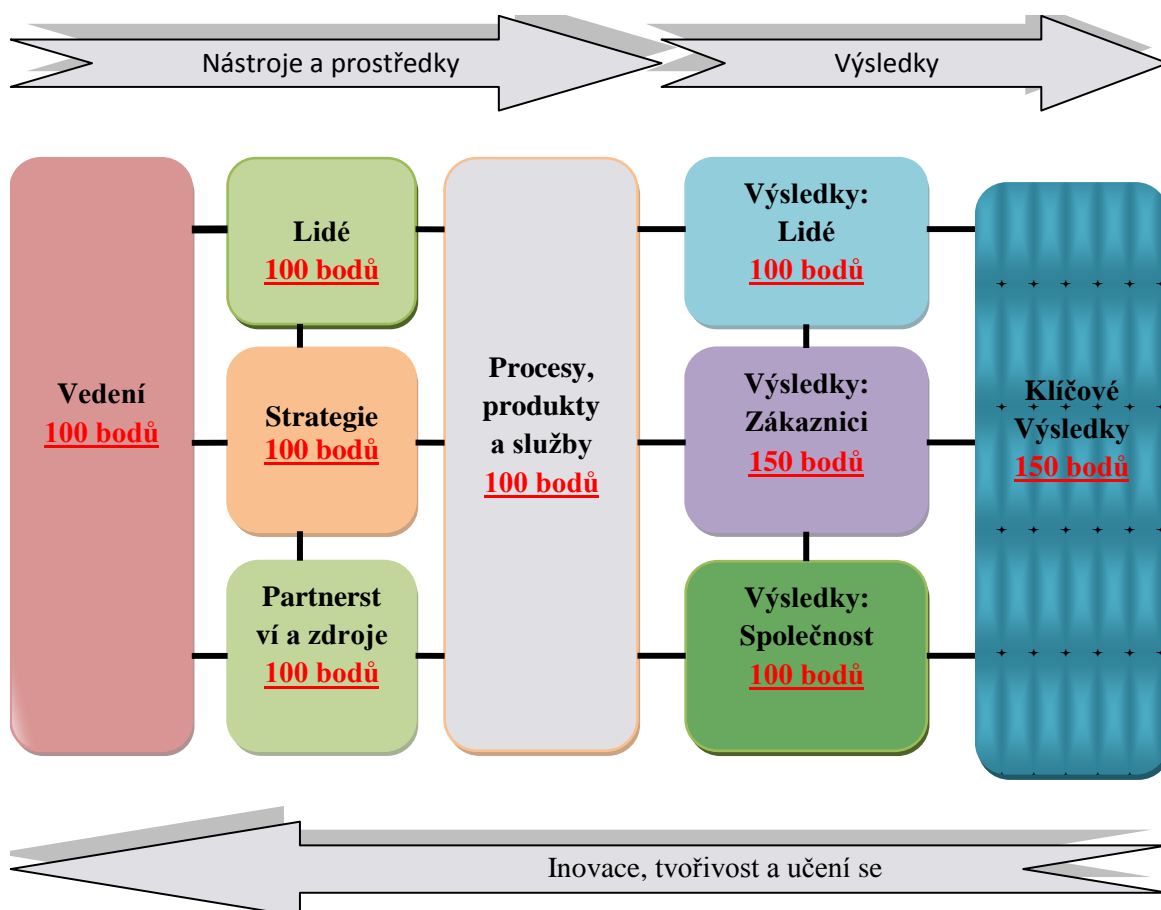
ČSN EN ISO 14001 „Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití“ rovněž hovoří o komunikaci, a to v kapitole 4.4.3 – Komunikace:

*„Ve vztahu ke svým environmentálním aspektům a k systému environmentálního managementu organizace musí vytvořit, zavést a udržovat postup(-y) pro*

- a) interní komunikaci mezi různými úrovněmi firmy,*
- b) přijímání, dokumentování a odezvu na zásadní podněty od externích zainteresovaných stran.*

*Organizace musí rozhodnout, zda bude externě komunikovat o svých významných environmentálních aspektech a musí zaznamenat své rozhodnutí v této věci. Jestliže se rozhodne komunikovat, musí vytvořit a zavést metody pro tuto externí komunikaci“ [20].*

Efektivní komunikace je rovněž podstatou EFQM Modelu Excellence. Jeho zásady jako dlouhodobé uspokojování zákazníka, vyzdvihování role vrcholového vedení jako vůdce a tvůrce základních strategických záměrů organizace, důraz na znalosti a dovednosti zaměstnanců, jejich zapojení do chodu organizace, neustálé učení se a zvyšování odborné způsobilosti, podpora managementu změn, zdůrazňování partnerství a CSR jsou postaveny na vzájemné komunikaci uvnitř i vně organizace (mezi všemi stakeholders). Tuto skutečnost jasně demonstruje EFQM Model Excellence [3].



Obr. č. 8 Základní rámec EFQM Model Excellence, verze r. 2010 [15]

Model má devět základních kritérií, jejíž definici si blíže specifikujeme:

#### Kritérium 1: **Vedení**

- Excelentní organizace mají vůdce, formující a poté i naplňující budoucnost, když jsou vždy vzorem při dodržování hodnot, etiky a vzájemné důvěry. Jsou natolik flexibilní, aby umožnili organizaci předvídání a rychlé reagování na nejrůznější podněty v zájmu trvalého úspěchu organizace.

## Kritérium 2: **Strategie**

- Excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.

## Kritérium 3: **Lidé**

- Excelentní organizace si váží svých zaměstnanců a rozvíjejí kulturu jejich aktivního zapojení v úsilí o dosahování vyvážených výsledků organizace i jednotlivců. Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují spravedlnost a rovnost a své zaměstnance zapojují a zmocňují. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje, a také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace.

## Kritérium 4: **Partnerství a zdroje**

- Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní vztahy v zájmu podpory strategie a politik a v zájmu efektivního vykonávání procesů. Tím zajišťují efektivní řízení environmentálních a společenských aspektů.

## Kritérium 5: **Procesy, produkty a služby**

- Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, produkty a služby tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

## Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

- Excelentní organizace:
  - rozvíjejí a uplatňují soubor vhodných ukazatelů výkonnosti k rozšíření své strategie a navazujících politik tak, aby odrážely požadavky zákazníků,
  - definují jasné cílové hodnoty klíčových výsledků tak, aby odrážely požadavky zákazníků i celkovou strategii organizace,
  - prokazují pozitivní a udržitelné výsledky vzhledem k zákazníkům za poslední 3 roky,
  - zřetelně podtrhují důvody a příčiny sledovaných trendů a dopadů těchto výsledků i na jiné ukazatele,
  - odhadují budoucí úroveň výkonnosti a výsledků vzhledem k zákazníkům,
  - chápou, jak na tom jsou vlastní dosahované klíčové výsledky v porovnání s jinými organizacemi a využívají tyto údaje pro definování vlastních cílů,
  - vhodně segmentují výsledky s ohledem na specifické potřeby a očekávání různých skupin zákazníků.

## Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

- Excelentní organizace:
  - rozvíjejí a uplatňují soubor vhodných ukazatelů výkonnosti k rozšíření své strategie a navazujících politik tak, aby odrážely požadavky zaměstnanců,
  - definují jasné cílové hodnoty klíčových výsledků tak, aby odrážely požadavky zaměstnanců i celkovou strategii organizace,
  - prokazují pozitivní a udržitelné výsledky vzhledem k zaměstnancům za poslední 3 roky,
  - zřetelně podtrhují důvody a příčiny sledovaných trendů a dopadů těchto výsledků i na jiné ukazatele,
  - odhadují budoucí úroveň výkonnosti a výsledků vzhledem k zaměstnancům,
  - chápou, jak na tom jsou vlastní dosahované klíčové výsledky v porovnání s jinými organizacemi a využívají tyto údaje pro definování vlastních cílů,



- vhodně segmentují výsledky s ohledem na specifické potřeby a očekávání různých skupin vlastních zaměstnanců.

#### Kritérium 8: **Výsledky vzhledem ke společnosti**

- Excelentní organizace:
  - rozvíjejí a uplatňují soubor vhodných ukazatelů výkonnosti k rozšíření své sociální a environmentální strategie a navazujících politik tak, aby odrážely požadavky relevantní zainteresovaných stran,
  - definují jasné cílové hodnoty klíčových výsledků tak, aby odrážely požadavky relevantní zainteresovaných stran i celkovou strategii organizace,
  - prokazují pozitivní a udržitelné výsledky vzhledem ke společnosti za poslední 3 roky,
  - zřetelně podtrhují důvody a příčiny sledovaných trendů a dopadů těchto výsledků i na jiné ukazatele,
  - odhadují budoucí úroveň výkonnosti a výsledků vzhledem ke společnosti,
  - chápou, jak na tom jsou vlastní dosahované klíčové výsledky v porovnání s jinými organizacemi a využívají tyto údaje pro definování vlastních cílů,
  - vhodně segmentují výsledky s ohledem na specifické potřeby a očekávání různých skupin ve společnosti.

#### Kritérium 9: **Klíčové výsledky**

- Excelentní organizace:
  - rozvíjejí a uplatňují soubor klíčových finančních i nefinančních výsledků k rozšíření své strategie a navazujících politik tak, aby odrážely požadavky klíčových zainteresovaných stran,
  - definují jasné cílové hodnoty klíčových výsledků tak, aby odrážely požadavky klíčových zainteresovaných stran i celkovou strategii organizace,
  - prokazují pozitivní a udržitelné klíčové výsledky za poslední 3 roky,
  - zřetelně podtrhují důvody a příčiny sledovaných trendů a dopadů těchto výsledků i na jiné ukazatele,

- odhadují budoucí úroveň výkonnosti a klíčových výsledků,
- chápou, jak na tom jsou vlastní dosahované klíčové výsledky v porovnání s jinými organizacemi a využívají tyto údaje pro definování vlastních cílů,
- vhodně segmentují výsledky s ohledem na různé oblasti a organizační jednotky [15].

EFQM Model Excellence vychází z předpokladu, že dosažení vynikajících výsledků firmy, její neustálý rozvoj je závislý od maximální spokojenosti zákazníků, vlastních zaměstnanců a respektu vůči okolí (regionu) organizace. Podmínkou je samozřejmě bezchybné zvládnutí a řízení procesů, nastavených v organizaci prostřednictvím komunikačních vazeb. To vyžaduje vhodně definovanou, prezentovanou a rozvíjenou politiku a strategii firmy a budování partnerství se všemi stakeholders.

### *Praktická část*

## **3 Cíle a metodika analýzy multikulturní komunikace**

Analýza současného stavu multikulturních vazeb v praktických podmínkách byla uskutečněna ve dvou organizacích, a to ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s. r. o. (dále jen AMDS CR) a Ertrag & Sicherheit Vermögensberatung Ges.m.b.H (dále jen E&S).

Organizace byly vybrány pro průzkum podle následujících kritérií: organizace AMDS CR je řízena indickým managementem a organizace E&S je řízena rakouskou-německým managementem; organizace musely mít zájem se podrobit monitoringu a být ochotny použít zlepšovací návrhy do své koncepce.

Cílem bylo konfrontovat tradiční partnery (Německo, Rakousko) a partnera, který výrazně expanduje na český trh a je zapotřebí s ním počítat (Indie). Cílem diplomové práce je vypracovat, na základě průzkumu, doporučení pro manažery organizací, která můžou sloužit jako návod pro zlepšení multikulturní komunikace se zahraničními partnery, a následně k implementaci komunikačních vazeb do firemní praxe.

První etapa začala v říjnu 2009 v organizaci E&S. Druhá etapa začala v březnu 2010 v AMDS CR. Při rozhodování, kterou cestou se vypravíme monitorovat multikulturní vazby, jsme mohli zvolit cestu horizontální, vertikální či komplexní analýzu komunikačních vazeb. Dalším důležitým krokem při hodnocení komunikace v organizacích byla otázka, kdo bude tvořit náš základní soubor (population) respondentů. Zda průzkum bude proveden:

1. u všech zaměstnanců = u celého základního souboru
2. jen u části zaměstnanců, tzn. budeme pracovat se vzorkem (sample) = výběrový soubor

Po interpretaci ze strany konzultantů jsme došli k závěrům, že se vydáme horizontální cestou a základním souborem bude nižší a střední management jednotlivých organizací.

Každý vzorek by měl vypovídající hodnotu a měl by reprezentovat základní soubor. Důvody pro výběr vzorku byly následující:

- Zaměstnanci, kteří přichází ke konfrontaci s odlišnými kulturami
- Nepřetržitá komunikace se zahraničními partnery
- Nejvíce multikulturních vazeb ze všech pracovišť
- Znalost prostředí
- Objektivní konfrontace měření
- Totožný počet respondentů

Další fází analýzy bylo stanovit způsob vlastního monitorování a měření komunikačních toků. Rozhodli jsme se pro dotazníkovou formu. Cílem diplomové práce při průzkumu multikulturních vazeb v jednotlivých organizacích bylo stanovení hypotéz. Tyto hypotézy byly stanoveny na základě prostudované literatury, interní dokumentace a korespondovaly s otázkami v dotaznících. Hypotézy budou v rámci průzkumu v organizacích buď potvrzeny, nebo zamítnuty (viz. kapitola 7).

## **4 Organizace ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s. r. o.**

Historie společnosti se začala psát v roce 2006. V té době vedení skupiny ArcelorMittal rozhodlo o sloučení všech servisních jednotek ve východní Evropě do jedné divize, která zahrnuje servisní střediska. V roce 2008 došlo k vyčlenění některých provozů a jejich zařazení do nové organizace ArcelorMittal Distribution Solutions CR (AMDS CR). Obě strany se dohodly, že budovy a zařízení zůstanou majetkem ArcelorMittal Ostrava, která bude poskytovat pouze služby. Zároveň však bude AMDS CR využívat služeb mateřské organizace, například nákupu služeb a materiálu, finančních a personálních služeb atd. AMDS CR sdružuje provoz 163 - Dělicí linky, 165 - Svodidla, 144 - Důlní výztuže a O5 – Hutní prodejnu. AMDS CR je stoprocentní dceřinou společností ArcelorMittal Ostrava a zároveň je součástí segmentu ArcelorMittal Distribution Solutions pro střední a východní Evropu. Kromě společnosti zahrnuje servisní střediska na Slovensku, v Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, Srbsku, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Slovinsku a Rakousku. Vedení segmentu sídlí v Praze a je mezinárodní. Pracují zde Češi, Slováci, Rakušané, Francouzi, Belgičané, Poláci. Vrcholové vedení pak sídlí v Lucembursku a je převážně složené z indických manažerů, kteří distribuují strategické příkazy. V současnosti má AMDS celkem 372 zaměstnanců [17].

Bariérová zkouška svodidla OSNH4/H3 z 29. dubna 2009 byla tedy již celkově 12. testem ocelových svodidel ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s. r. o. a 10. testem prováděným ve spolupráci s TZÚS Praha. Produkce organizace ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s. r. o. (AMDS CR), kam byla převedena výroba svodidel z ArcelorMittal Ostrava a. s., zahrnuje devět typů silničních ocelových svodidel různých parametrů pro silniční trasy a mosty schválených pro použití v České a Slovenské republice a tři typy ocelových svodidel schválených pro použití v pobaltských státech [16].

## **5 Organizace Ertrag & Sicherheit Vermögensberatung Ges.m.b.H.**

Ertrag & Sicherheit Vermögensberatung Ges.m.b.H. (E&S), se sídlem v Grazu, je jedním z vedoucích rakouských kapitálových poradců. Specializuje se na dlouhodobé budování kapitálu a inovační koncepce financování. E&S byla založena v roce 1985, patří k průkopníkům v prodeji investičních fondů v Rakousku. Dnes nabízí svým zákazníkům nezávislé poradenství v oblastech ukládání majetku, financování a pojištění. Firma má více než 40 zastoupení v celém Rakousku, České republice, Maďarsku, Chorvatsku.

E&S nabízí drobným a velkým investorům individuální řešení jak vybudovat, udržet a rozmnožit kapitál. Zaměřuje se na optimální vyváženost výnosu, bezpečnosti a likvidity. E&S pilotními produkty jsou investiční fondy renomovaný organizací a inovativní financování [18].

V roce 2009 organizace rezignuje na licenci obchodníka s cennými papíry a dochází k fúzi s Jung, DMS & Cie. Skupina Jung, DMS & Cie. je sdružení více než 14 000 nezávislých poskytovatelů finančních služeb v Německu a Rakousku. Skupina Jung, DMS & Cie.-Gruppe se s více než 100 spolupracovníky v pobočkách Wiesbaden, Grünwald u Mnichova a Vídeň stará o veškerou administraci, tedy o realizaci investičních produktů.

Koncern je dnes s objemem zprostředkovaných investic ve výši přes 3,6 miliard eur pouze v obchodě s investičními fondy jednou z největších nákupních organizací nezávislých finančních poradců v Evropě a s notářsky ověřeným vlastním kapitálem ve výši přes 14 milionů eur patří k finančně nejsilnějším poskytovatelům finančních služeb [19].

## **6 Monitoring a měření multikulturních vazeb**

Při hodnocení aktuálního stavu multikulturních vazeb jsme se rozhodli použít dotazníkovou formu. Při tvorbě dotazníků jsme se snažili, aby charakteristika otázek (výroků) byla co nejvíce specifická pro danou problematiku, a následné vyhodnocení a konfrontace jednotlivých kultur měly vypovídající hodnotu. Dospěli jsme k vytvoření dotazníků, které obsahovaly 12 otázek (výroků) viz Příloha č. 1., v níž respondenti odpovídali pomocí

*LIKERTOVY stupnice*, která využívá popisy názorů pro určení souhlasu, nebo nesouhlasu.

Pod 12 dotazovanými výroky se nacházel prostor pro písemné vyjádření respondentů k dané problematice.

Pro hodnocení znaků spokojenosti jsme se rozhodli použít pro snadnější rozhodování zaměstnanců pětibodovou stupnici (hodnoceno známkami obdobně jako ve škole):

**1 - Zcela souhlasím.**

**2 - Částečně souhlasím.**

**3 - Neutrální postoj.**

**4 - Částečně nesouhlasím.**

**5 - Zcela nesouhlasím.**

V rámci průzkumu bylo rozdáno 23 dotazníků v AMDS CR a 20 v E&S z toho 100% návratnost byla u obou organizací. Při analýze byly zjištěny 3 nevyplněné dotazníky ve společnosti AMDS CR, tudíž bylo podrobena analýze 20 vyplněných dotazníků. V E&S byly vyplněny všechny dotazníky.

V následující Tabulce č. 1 jsou zobrazeny výsledky dotazníku pro zaměstnance AMDS CR a v Tabulce č. 2 pro E&S. V horním řádku je evidence zaměstnanců a v levém sloupci je číselné označení jednotlivých výroků. Z Tabulky č.1 lze vyčíst, že v jednom případě (zvýrazněné hnědým políčkem) zaměstnanec neodpověděl na dotazovaný výrok.

U monitoringu multikulturních vazeb jsme se rozhodli analyticky podrobit jednotlivé výroky, které byly vyhodnoceny a zpracovány do výšečových grafů.

Zaměstnanci																				
Výroky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	2	2	3	1	4	1	1	3	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1
2	2	5	2	4	3	2	3	1	2	4	2	3	1	3	2	3	4	5	3	2
3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	5	2	3	2	2	3	2	2	4	4	1
4	1	3	2	3	2	1	3	1	2	4	3	2	4	3	1	3		4	1	1
5	1	3	2	4	1	1	2	1	1	3	2	3	1	2	1	1	2	3	3	1
6	4	3	5	5	5	4	4	1	4	4	4	5	4	2	1	2	5	5	2	4
7	4	4	2	4	4	2	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	3	3	1
8	1	4	1	1	2	1	1	1	1	5	1	4	1	2	2	1	4	4	1	1
9	1	1	1	4	3	1	2	1	1	4	1	3	1	2	3	2	3	3	1	5
10	2	2	3	3	3	3	4	5	5	1	5	3	4	4	3	4	2	1	4	1
11	2	3	2	5	5	5	5	1	1	5	5	4	3	3	2	3	1	4	1	1
12	3	5	4	2	2	1	3	1	1	5	2	3	1	2	2	2	4	4	2	1

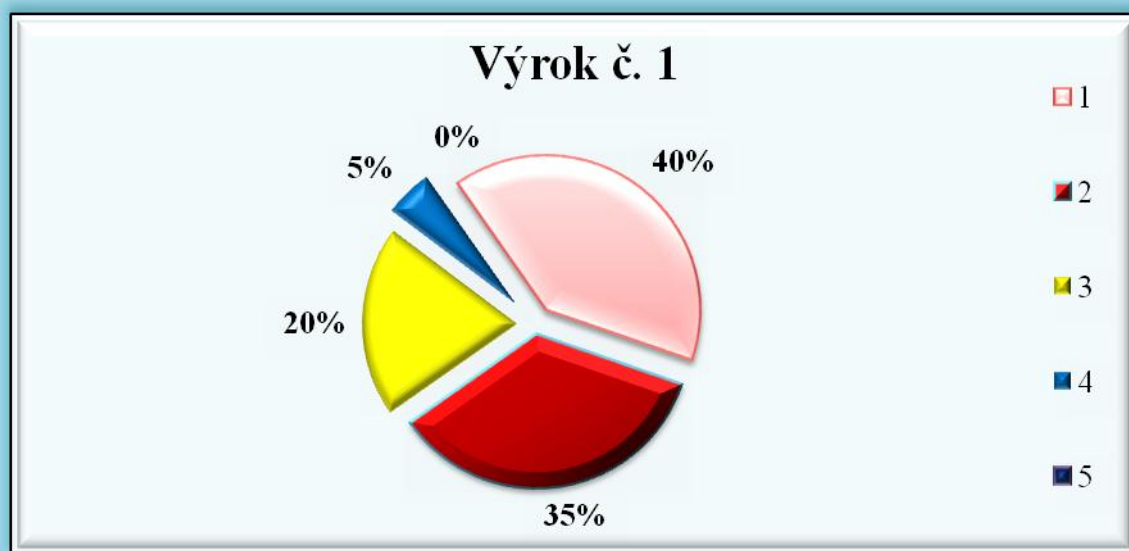
Tabulka č. 1 AMDS CR

Zaměstnanci																				
Výroky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	4	1	1	1	3	2
2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	3	4	5	3	3
3	1	1	2	5	2	4	1	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	3	5	4
4	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	3	1	2	3	1	2	2	1	2	1
5	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	4	1	5	1	2
6	1	1	5	5	4	1	2	3	3	2	5	5	2	1	1	2	4	1	1	1
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	3	5
8	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	4	1	2	1
9	1	4	2	4	3	4	5	4	3	5	4	2	1	4	4	3	4	5	5	4
10	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	4	4	5	4	1	5	5
11	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	4	3	2	5	1	1	1	2	1
12	1	1	1	4	4	2	1	2	1	4	4	2	1	1	2	1	2	5	1	1

Tabulka č. 2 E&S



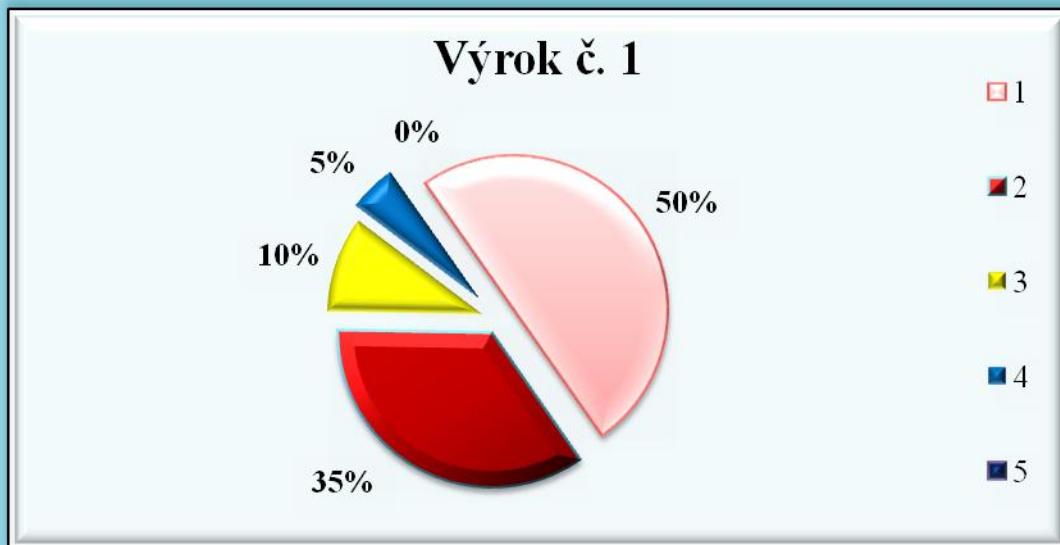
V prvním výroku respondenti hodnotili větu: „**Vzájemné vztahy mezi kolegy v managementu z různých států jsou dobré.**“ a ve druhém výroku: „**Kolegové, kteří pocházejí z jiných států, se zajímají o mé zvyklosti, potřeby, přání atd.**“ Pro každou organizaci je velice důležité, zda její zaměstnanci mají vybudovány kvalitní mezilidské vztahy, tzn. komunikativní atmosféry mezi sebou a zájem o kulturní standardy, zvyklosti kolegů z jiných států. Nelze vybudovat kvalitní vztahy v multikulturním týmu bez komunikativní atmosféry, natož dosahovat cíle, které po nich organizace požaduje. Vyhodnocení výroku č. 1 je zobrazeno v Grafu č. 1.1 a Grafu č. 1.2.<sup>1</sup>



Graf č. 1.1 AMDS CR

Ve výšečtovém grafu jsou procentuálně vyjádřeny odpovědi na dotazovaný výrok. Můžeme konstatovat, že v organizaci AMDS CR **40 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 35 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 20 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a žádný z respondentů neoznačil odpověď „zcela nesouhlasím“.

<sup>1</sup> Graf č. 1.1: První číslo označuje daný výrok a druhé číslo označuje společnost, v níž byl proveden výzkum (1- AMDS CR, 2-E&S).



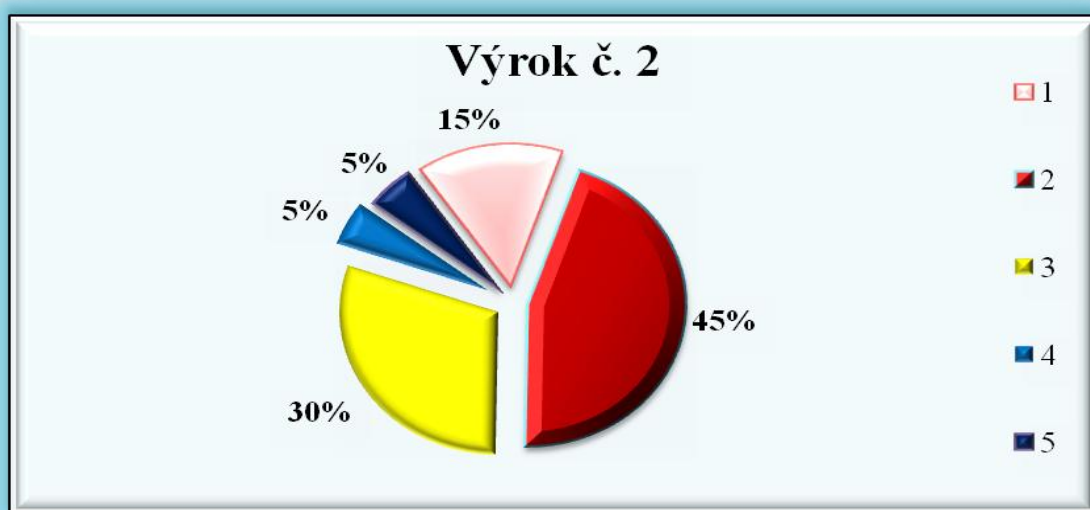
Graf č. 1.2 E&S

Ve výšečovém grafu jsou procentuálně vyjádřeny odpovědi na dotazovaný výrok. Respondenti organizace E&S vyjádřili svůj názor s dotazovanou větou a můžeme konstatovat, že **50 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 35 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 10 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a žádný z respondentů neoznačil odpověď „zcela nesouhlasím“. Z výsledku je zcela patrné a možná i překvapující, že **„vztahy mezi kolegy v managementu z různých států jsou dobré“**, převážná většina respondentů se vyjádřila kladně. Pro obě organizace je to velice pozitivní zpráva. Vztahy managementu se pak přenáší na řádové zaměstnance a má vliv na řízení celé organizace. Jestliže multikulturní vazby v managementu jsou dobře nastaveny, vede to ku prospěchu celé organizace.

V druhém výroku se respondenti vyjadřovali, zda kolegové, **„kteří pocházejí z jiných států, se zajímají o mé zvyklosti, potřeby, přání atd.“** V Grafu č. 2.1 a v Grafu č. 2.2 můžeme shlédnout výsledky dotazovaného výroku.



Graf č. 2.1 AMDS CR



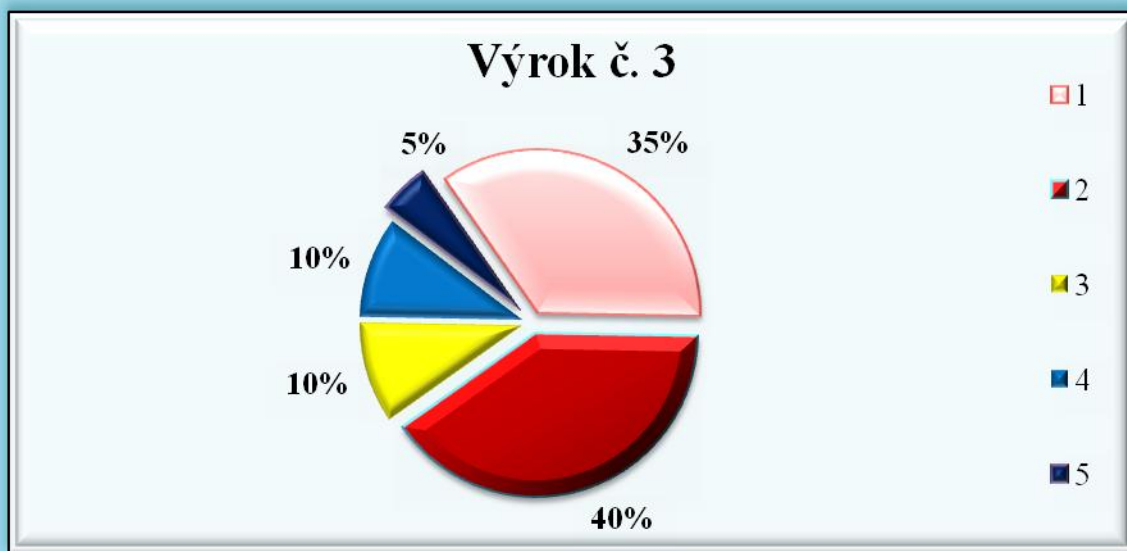
Graf č. 2.2 E&S

Z Grafu č. 2. 1 AMDS CR a Grafu č. 2.2 E&S můžeme konstatovat, že respondenti odpověděli následovně: v případě AMDS CR 10 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, **35 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“**, 30 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 15 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 10 % zaměstnanců označilo odpověď „zcela nesouhlasím“.

V organizaci E&S respondenti odpověděli na dotazovaný výrok následovně: 15 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, **45 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“**, 30 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 5 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“. Můžeme konstatovat, že 60 % dotazovaných respondentů souhlasilo s tímto výrokem.

V obou organizacích převážil názor „souhlasu“ s daným výrokem. Ale vyskytlo se zde poměrně velké procento „neutrálních postojů“ k výroku, a to shodě v obou případech 30 %.

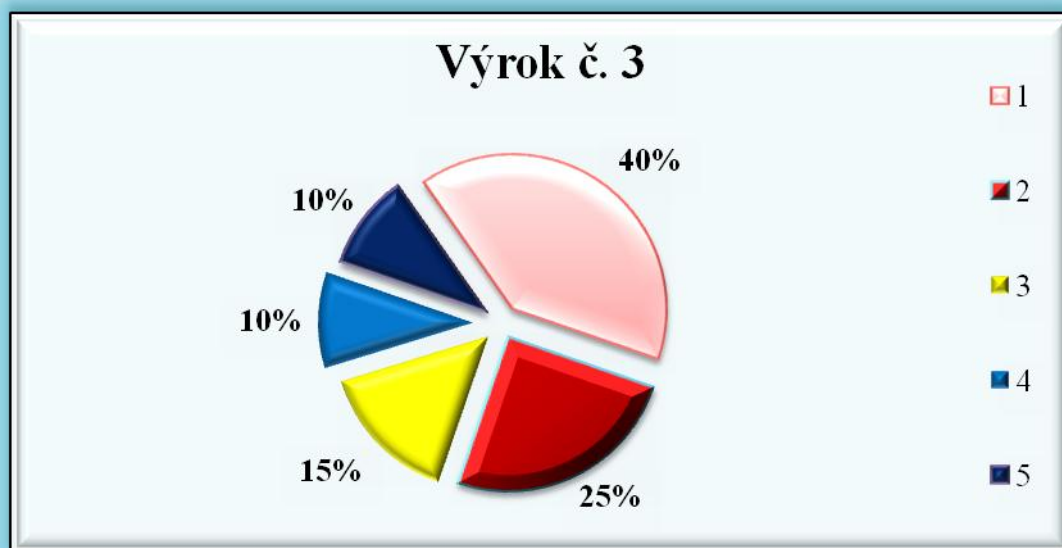
Výrok č. 3- „**Podniková mise, vize a strategie organizace jsou zaměstnancům známy.**“ - by měl být stěžejním pilířem každé organizace, ať se jedná o multikulturní, či nikoliv. V případě, že neznají základní body organizace, těžko můžou splňovat cíle, které si nadefinovaly. Tyto klíčové body je potřeba aktualizovat a reflektovat tak globální dění na trhu. Organizace musí být inovativní a přizpůsobovat svou misi, vizi a strategii k aktuálním možnostem. V Grafu č. 3.1 a Grafu č. 3.2 můžeme shlédnout výsledky.



Graf č. 3.1 AMDS CR

Respondenti vyjádřili svůj názor na dotazovaný výrok a můžeme konstatovat, že v organizaci AMDS CR 35 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, **40 % zaměstnanců**

**odpovědělo „částečně souhlasím”**, 10 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj”, 10 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a žádný z respondentů neoznačil odpověď „zcela nesouhlasím”. Můžeme konstatovat, že 75 % dotazovaných respondentů souhlasilo s tímto výrokem. V Grafu č. 3.2 uvidíme procentuální vyjádření odpovědí, které respondenti hodnotili.



Graf č. 3.2 E&S

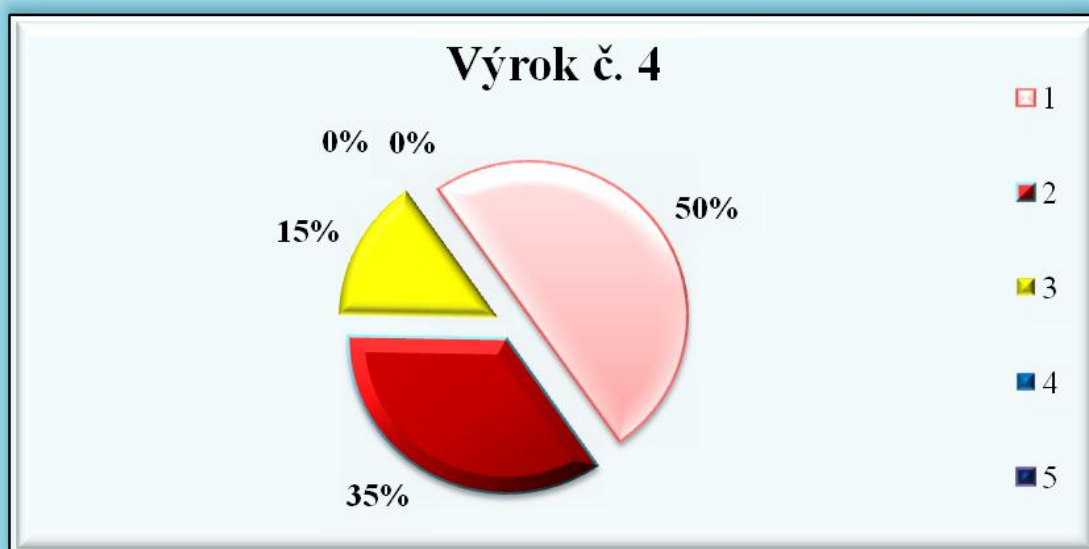
V organizaci E&S respondenti odpověděli na dotazovaný výrok následovně: **40 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 25 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím”, 15 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj”, 10 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 10 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím”. Můžeme konstatovat, že 65 % dotazovaných respondentů souhlasilo s tímto výrokem.

V obou organizacích s rozdílným kulturním vedením vyjádřila nadpoloviční většina souhlas s tímto výrokem. Je dobře, že zaměstnancům je podniková mise, vize a strategie známa, a to bez rozdílu kulturní příslušnost vedení.

Následující výrok č. 4 se týká **pracovního nasazení a přístupu kolegů, kteří pochází z jiného státu**. Je důležité, jak vnímají kolegové z jiného státu mé nasazení a přístup k práci. Od pracovního nasazení v multikulturních organizacích se odvíjí vztah mezi zaměstnanci a má dopad na celý chod organizace. Výsledky tohoto výroku jsou zobrazeny v následujícím Grafu č. 4.1 a Graf č. 4.2.



Graf č. 4.1 AMDS CR



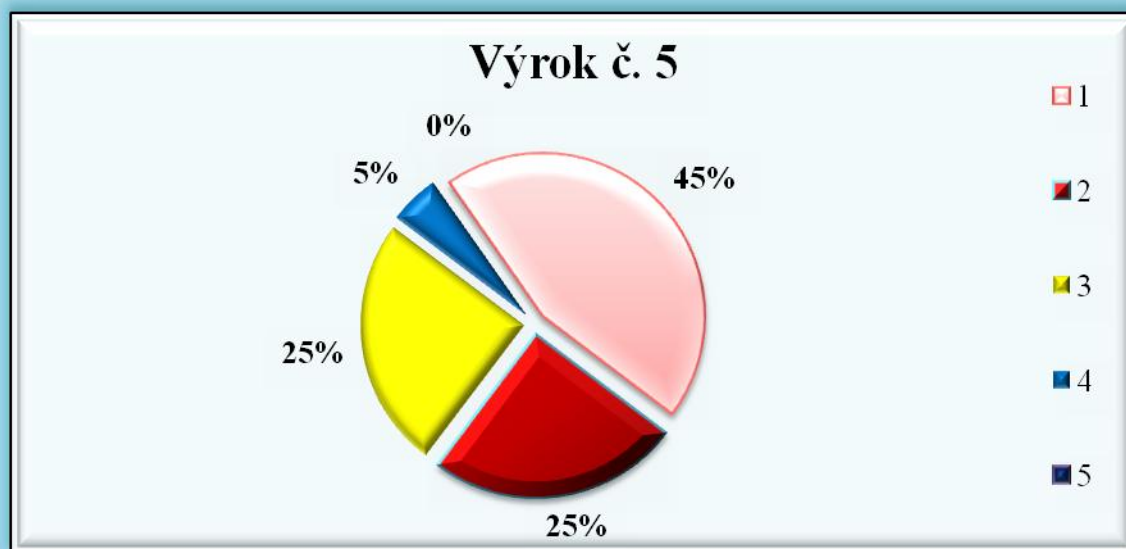
Graf č. 4.2 E&S

Z Grafu č. 4.1 a Grafu č. 4.2 můžeme konstatovat, že respondenti odpověděli následovně: v případě AMDS CR 31 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, 21 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, **32 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“**, 16 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a žádný z respondentů neoznačil odpověď „zcela nesouhlasím“.

V případě E&S jsou výsledky následující: **50 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 35 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 15 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“ a žádný z respondentů neoznačil odpověď „částečně nesouhlasím“ ani „zcela nesouhlasím“.

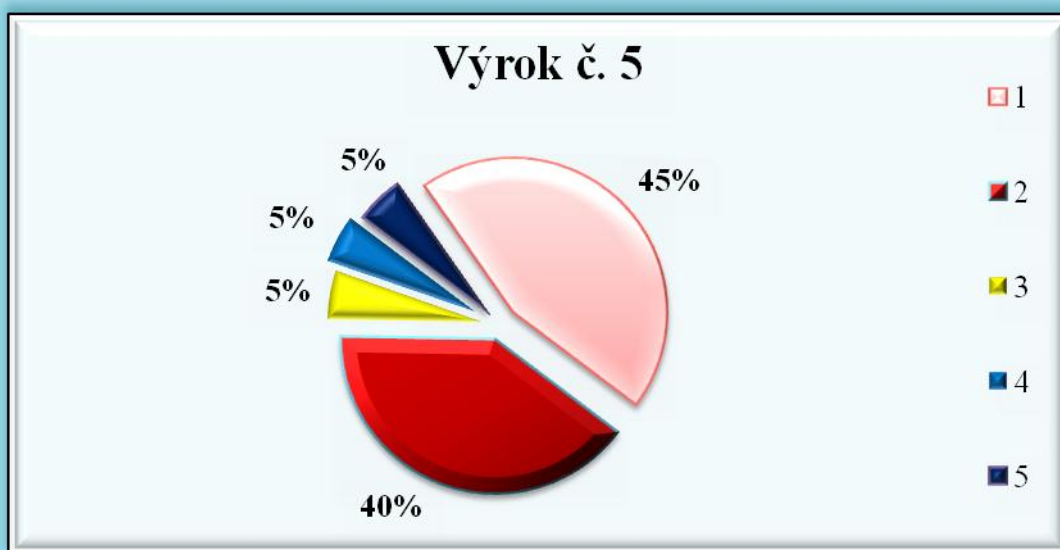
Ve organizaci E&S vyjádřilo souhlas se čtvrtým výrokem 85 % dotazovaných respondentů. Vzhledem provázanosti kulturních standardů není tento výsledek překvapivý.

Výrok č. 5: „**Dosavadní zkušenosti a porozumění kulturních zvyklostí mi umožňují bezproblémovou práci.**“ Vyhodnocení výroku můžeme sledovat v Grafech č. 5.1 a č. 5.2.



Graf č. 5.1 AMDS CR

Respondenti organizace AMDS CR vyjádřili svůj názor na dotazovaný výrok a můžeme konstatovat, že **45 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 25 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 25% zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a žádný z respondentů neoznačil odpověď „zcela nesouhlasím“. Pro mezinárodní organizace je zcela zásadní, aby její zaměstnanci měli zkušenosti se zvyklostmi jiného národa, a díky tomu jsou schopny porozumět standardům odlišné kultury. Umožňuje to bezproblémovou práci a dosahovat vytyčené cíle organizace.

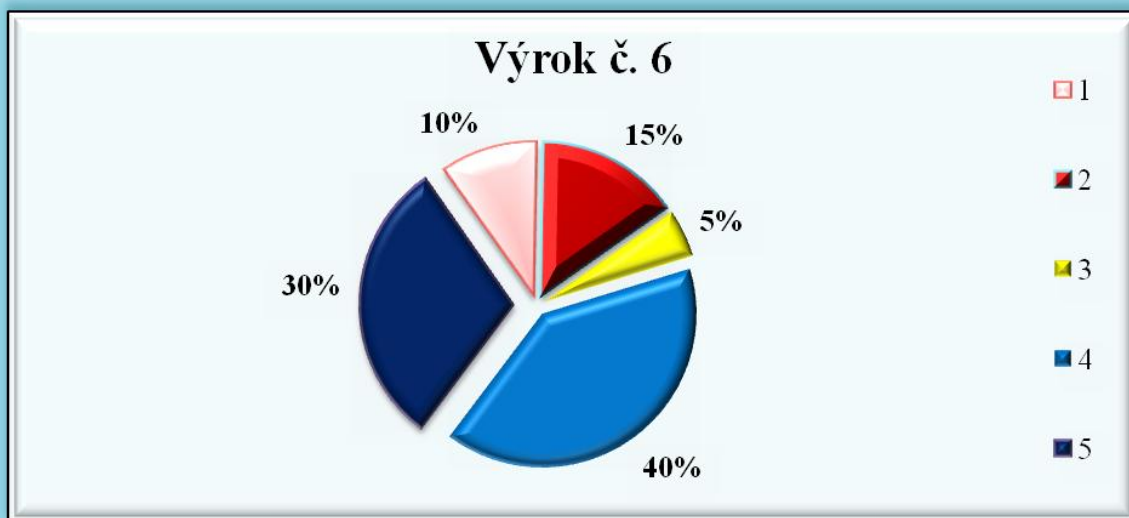


Graf č. 5.2 E&S

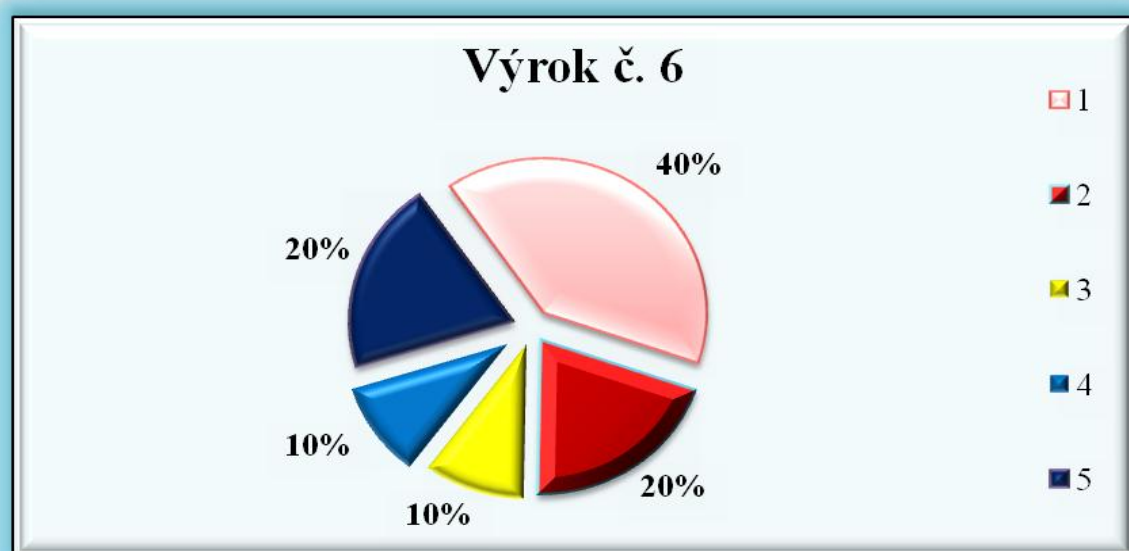
V rámci průzkumu byl vyhodnocen tento výrok následovně: **45 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 40 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 5 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“, 5% respondentů označilo odpověď „zcela nesouhlasím“.

**Výrok č. 6: „Vliv odlišných kulturních zvyklostí na pracovišti nemá žádný dopad na bezproblémový chod organizace.“** Vyhodnocení tohoto výroku je zobrazeno v následujících Grafech č. 6.1 a č. 6.2.





Graf č. 6.1 AMDS CR

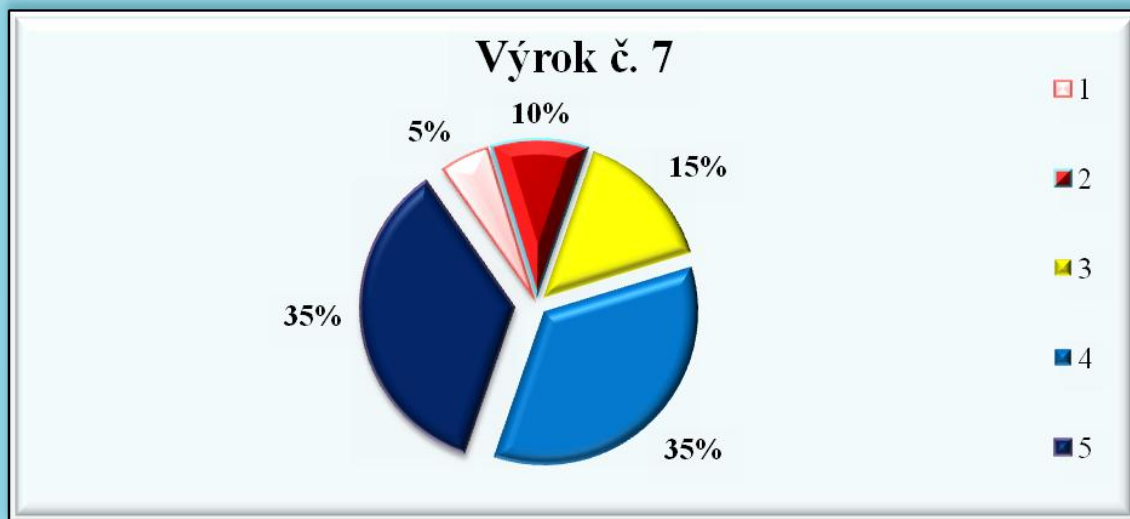


Graf č. 6.2 E&S

Na výrok respondenti AMDS CR odpověděli následovně: 10 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, 15 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 5 % zaměstnanců

vyjádřilo „neutrální postoj“, **40 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“**, 35% respondentů označilo odpověď „zcela nesouhlasím“. V Grafu č. 6.2 jsou zobrazena vyhodnocení z organizace E&S: **40 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 20 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 10 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 10 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“, 20 % respondentů označilo odpověď „zcela nesouhlasím“.

Výrok č. 7: „**Mám obavy otevřeně říct svůj názor kolegovi, který pochází z jiného státu.**“ Vyhodnocení výroku nalezneme v Grafu č. 7.1 a Grafu č. 7.2.



Graf č. 7.1 AMDS CR

V případě Grafu č. 7.1 respondenti odpověděli následovně: 5 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, 10 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 15 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 35 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 35 % respondentů označilo odpověď „zcela nesouhlasím“. Celkem 70 % respondentů vyjádřilo „nesouhlas“ s tímto výrokiem. Pro organizaci je zásadní, zda zaměstnanci mají obavy říct svůj názor. V AMDS CR tomu tak není. Interní komunikace je nastavena správným směrem a organizace může využít know-how svých zaměstnanců pro neustále zlepšování.

V následujícím Grafu č. 7.2 jsou zobrazeny výsledky výroku v organizaci E&S.

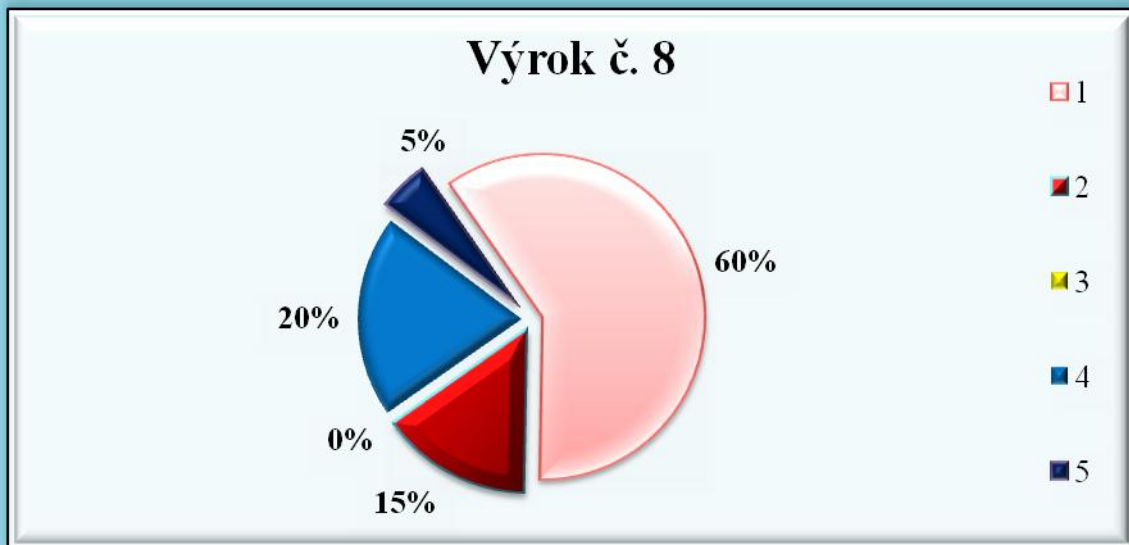


Graf č. 7.2 E&S

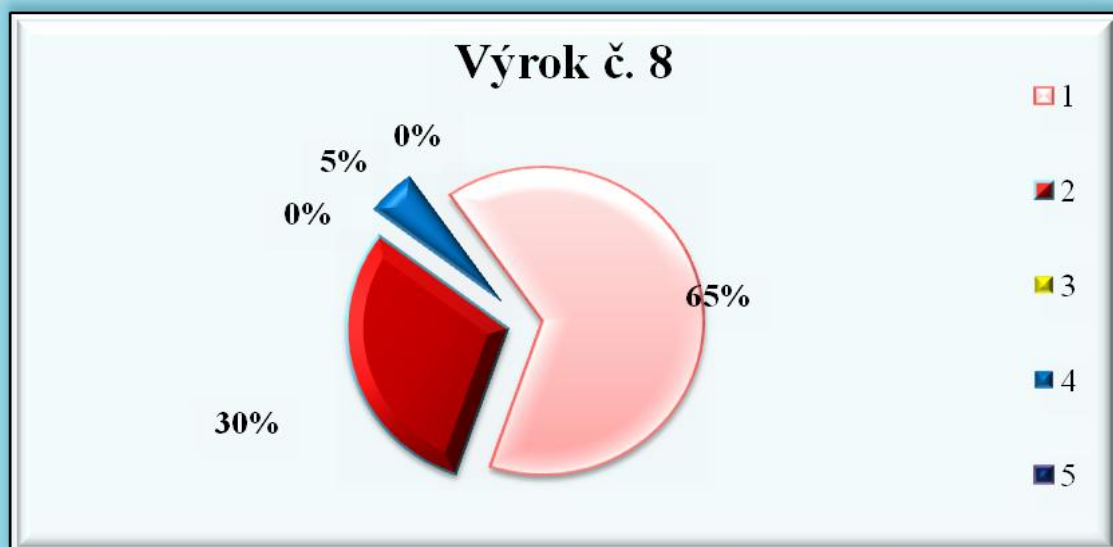
V rámci průzkumu byl vyhodnocen tento výrok následovně: žádný z dotazovaných respondentů neoznačil odpověď „zcela souhlasím“ a „částečně souhlasím“, 10 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 30 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“, **60 % respondentů označilo odpověď „zcela nesouhlasím“**. Můžeme konstatovat, že celkem 90 % respondentů vyjádřilo „nesouhlas“ s tímto výrokem.

Pro obě organizace dopadl výrok č. 7 velice kladně. Je možná až překvapující, že v takto rozdílných multikulturních vazbách v jednotlivých společnostech respondenti nemají obavy otevřeně říct svůj názor kolegovi, který pochází z jiného státu.

Výrok č. 8: **„Vedení umožňuje neustálé vzdělávání a sebezdokonalování, podporuje iniciativu zaměstnanců při sebezdokonalování v kulturních standardech a zvyklostech (např. odstranění jazykové bariéry).“** Pokud chce organizace dosahovat nových „met“, musí se neustále sebezdokonalovat, a to samozřejmě včetně oblasti kulturních standardů a zvyklostí. V následujících Grafech č. 8.1 a č. 8.2 nalezneme vyhodnocení dotazovaného výroku.



Graf č. 8.1 AMDS CR



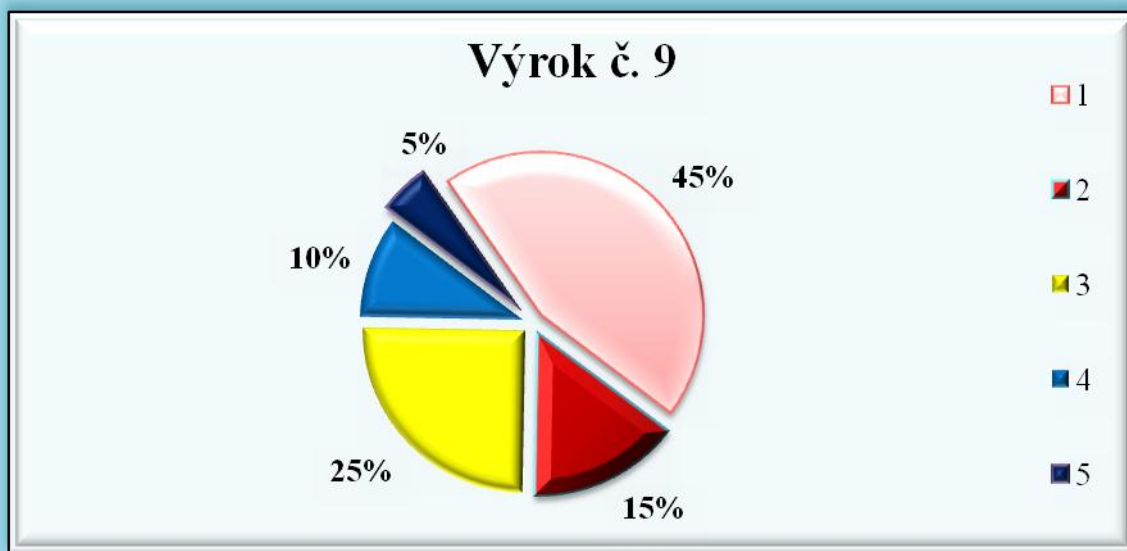
Graf č. 8.2 E&S

V organizaci AMDS CR respondenti odpověděli na dotazovaný výrok následovně: **60 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 15 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, ani jeden z dotazovaných respondentů neoznačil odpověď „neutrální postoj“,

20 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 5 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“. Můžeme konstatovat, že 75 % dotazovaných respondentů vyjádřilo „souhlas“ s výše uvedeným výrokiem.

V organizaci E&S respondenti odpověděli na dotazovaný výrok následovně: **65 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 30 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, ani jeden z dotazovaných respondentů neoznačil odpověď „neutrální postoj“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a žádný z dotazovaných respondentů neoznačil odpověď „zcela nesouhlasím“. Můžeme říct, že 95 % dotazovaných respondentů vyjádřilo „souhlas“ s výrokiem č. 8.

Respondenti odpovídali na výrok č. 9: **„Komunikační nástroje (verbální komunikace, e-mail, telefon, časopis, web, intranet, všechny typy porad atd.) jsou vždy srozumitelně interpretovány s ohledem na kulturní zvyklosti.“** Vyhodnocení můžeme nalézt v Grafu č. 9.1 a Grafu č. 9.2.



Graf č. 9.1 AMDS CR

V AMDS CR vyšly tyto výsledky: **45 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 15% zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 25% zaměstnanců označilo

odpověď „neutrální postoj“, 10% zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 5 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“.

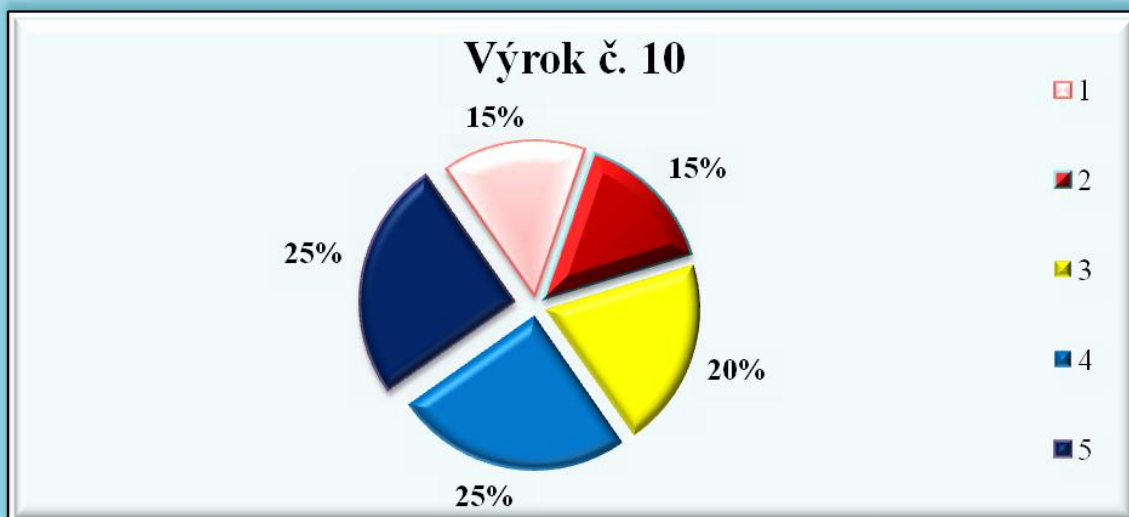


Graf č. 9.2 E&S

V organizaci E&S se vyjádřili respondenti následovně: 10 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, 10 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 15 % zaměstnanců označilo odpověď „neutrální postoj“, **45 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“** a 20 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“.

Výrok č. 10: „**Rozhoduje se ve firmě o nás bez nás.**“ V dnešním tvrdém konkurenčním boji by to prohlášení mělo zcela vymizet, ale v mnoha organizacích bohužel stále panuje.

V multikulturním prostředí by nemělo být o takovémto způsobu rozhodování ani pomyšlení. Jak si tento výrok vedl v AMDS CR a E&S, můžeme vyčíst z následujících Grafů č. 10.1 a č. 10.2.



Graf č. 10.1 AMDS CR



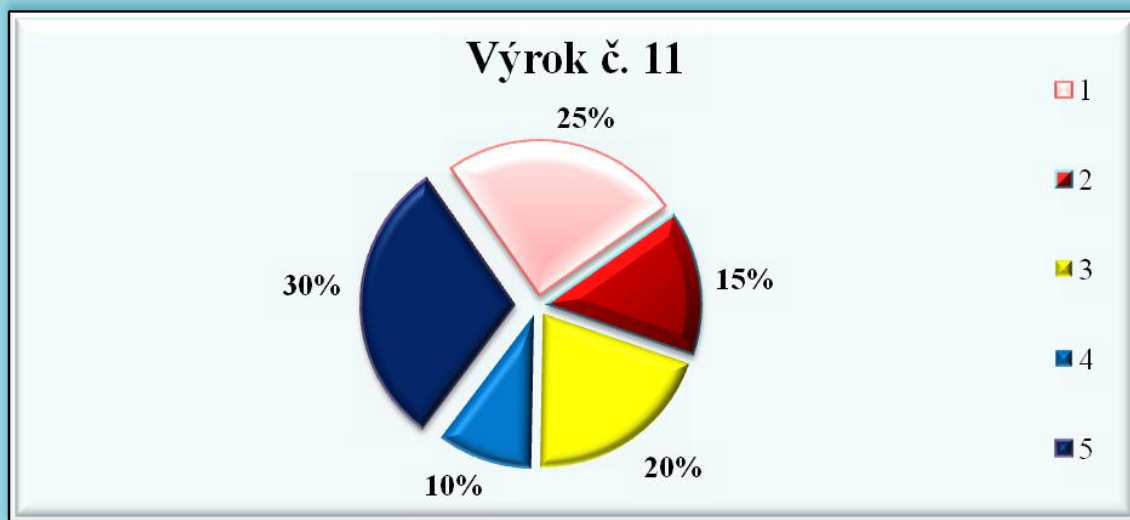
Graf č. 10.2 E&S

Respondenti organizace AMDS CR vyjádřili svůj názor na dotazovaný výrok a můžeme uvést závěr, že 10 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 20 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 25 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 25 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“.

Průzkum výroku č. 10 v organizaci E&S dopadl následovně: 15 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 10 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, **55 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“** a 20 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“.

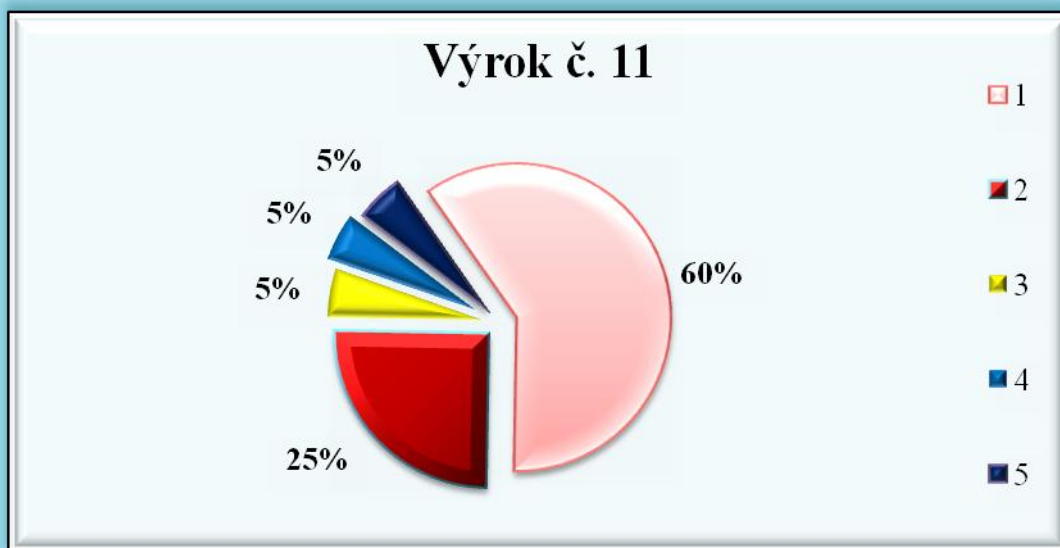
Můžeme konstatovat, že v AMDS CR nesouhlasila s výrokem č. 10 rovných 50 % dotazovaných respondentů oproti 75 % dotazovaných v E&S. Pro obě organizace je pozitivní, pokud se se zaměstnanci konzultují důležitá rozhodnutí. Z výsledku je patrné, že v obou případech je tomu tak učiněno.

Následující výrok č. 11 se týká **asimilace odlišných kultur v managementu organizace**. Analýzu dotazovaného výroku lze nalézt v Grafu č. 11.1 v AMDS CR a v Grafu č.11.2 v E&S.



Graf č. 11.1 AMDS CR





Graf č. 11.2 E&S

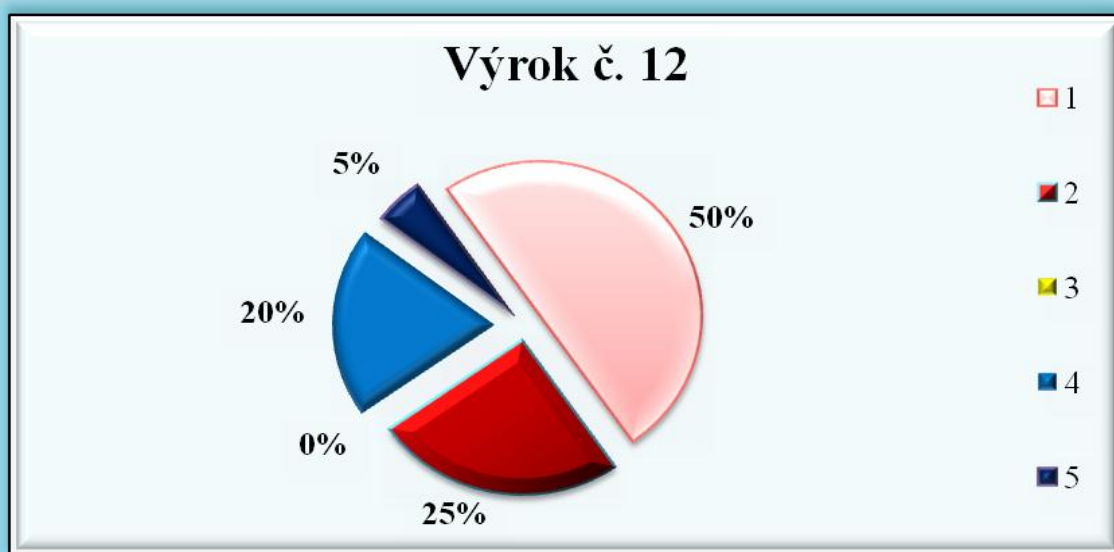
Z Grafu č. 11.1 vyplývá, že ve společnosti AMDS CR: 25 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“, 15 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 20 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 10 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a **30 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“**. V grafu č. 11.2 je zobrazen výsledek průzkumu výroku v organizaci E&S, který dopadl následovně: 60 % **zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 25 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, 5 % zaměstnanců vyjádřilo „neutrální postoj“, 5 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 5 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“.

Když se podíváme na výsledky výroku, je zde patrný kontrast v odpovědích respondentů. V AMDS CR vyjádřilo souhlas 40 % respondentů oproti 85 % v organizaci E&S. Je zde patrné, že odlišnost kulturní standardů má dopad na asimilaci v managementu.

**Výrok č. 12: „Vedení informuje zaměstnance o chystaných změnách na pracovišti v dostatečném časovém předstihu a má zájem na vzájemném dialogu, týkajícího se těchto změn.“** Výsledky výroku můžeme nalézt v Grafu č. 12.1 a Grafu č. 12.2.



Graf č. 12.1 AMDS CR



Graf č. 12.2 E&S

Z Grafu č. 12.1 pro organizaci AMDS CR lze vyčíst: **50 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 25 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, žádný z respondentů neoznačil odpověď „neutrální postoj“, 20 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 5 % zaměstnanců odpovědělo „zcela nesouhlasím“.

Respondenti organizace E&S vyjádřili svůj názor s dotazovanou větou a můžeme konstatovat, že **50 % zaměstnanců odpovědělo „zcela souhlasím“**, 25 % zaměstnanců odpovědělo „částečně souhlasím“, žádný ze zaměstnanců neoznačil „neutrální postoj“, 20 % zaměstnanců odpovědělo „částečně nesouhlasím“ a 5 % z respondentů neoznačil odpověď „zcela nesouhlasím“.

Jak jsme se již zmínili, po posledním dotazovaném výroku následoval prostor k osobnímu vyjádření k dané problematice. Z 20 analyzovaných dotazníků v organizaci AMDS CR se ve 4 případech objevil názor dotazovaných respondentů, neboli 20 % respondentů vyjádřilo částečně svůj osobní názor na multikulturní komunikaci v organizaci. V E&S z 20 analyzovaných dotazníků se nevyskytl žádný osobní názor k dané problematice. Výčet názorů v organizaci AMDS CR:

- „více se starat o lidi a ne jen o čísla“
- „asimilace Indů je těžká záležitost“
- „ne všechny komunikační nástroje jsou v organizaci využívány, tak jsou nastaveny“
- „každá kultura se nedokáže přizpůsobit“

## 7 Ověření hypotéz

Po provedeném průzkumu v organizacích a následném vyhodnocení dotazníků lze přistoupit k potvrzení, nebo k zamítnutí stanovených hypotéz.

Hypotézy byly stanoveny na základě studia teoretických i praktických pramenů, zkušeností získaných studiem, pozorováním a interpretací s konzultanty. Pro naplnění cílů diplomové práce byly stanoveny tyto hypotézy:

H<sub>1</sub>: Vliv odlišných kulturních zvyklostí na pracovišti nemá žádný dopad na bezproblémový chod organizace.

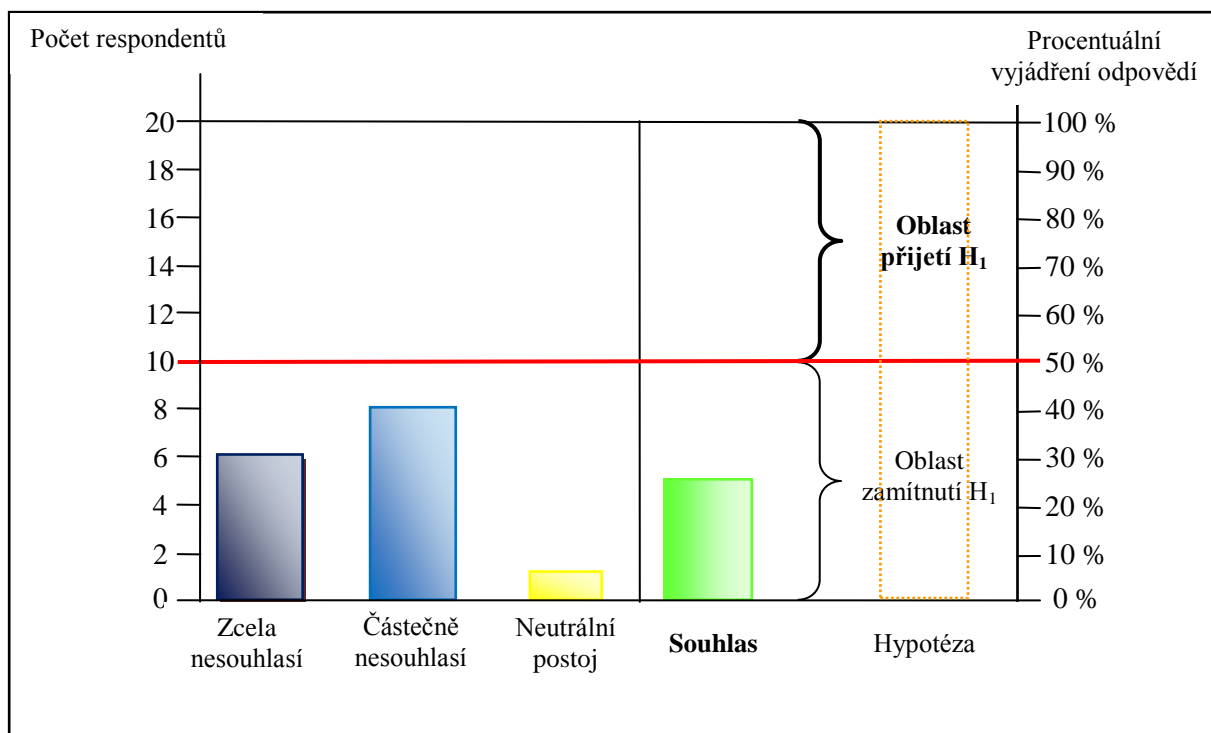
H<sub>2</sub>: Komunikační nástroje (verbální komunikace, e-mail, telefon, časopis, web, intranet, všechny typy porad atd.) jsou vždy srozumitelně interpretovány s ohledem na kulturní zvyklosti.

Stanovené hypotézy byly ověřovány pomocí dotazníků v organizacích. Cílem bylo ověřit, zda multikulturní vazby mají dopad na chod organizace a vzápětí, zda komunikační nástroje, které využívá zahraniční partner, jsou srozumitelně interpretovány s ohledem na kulturní zvyklosti. Pro ověření byla použita pětistupňová škála odpovědí:

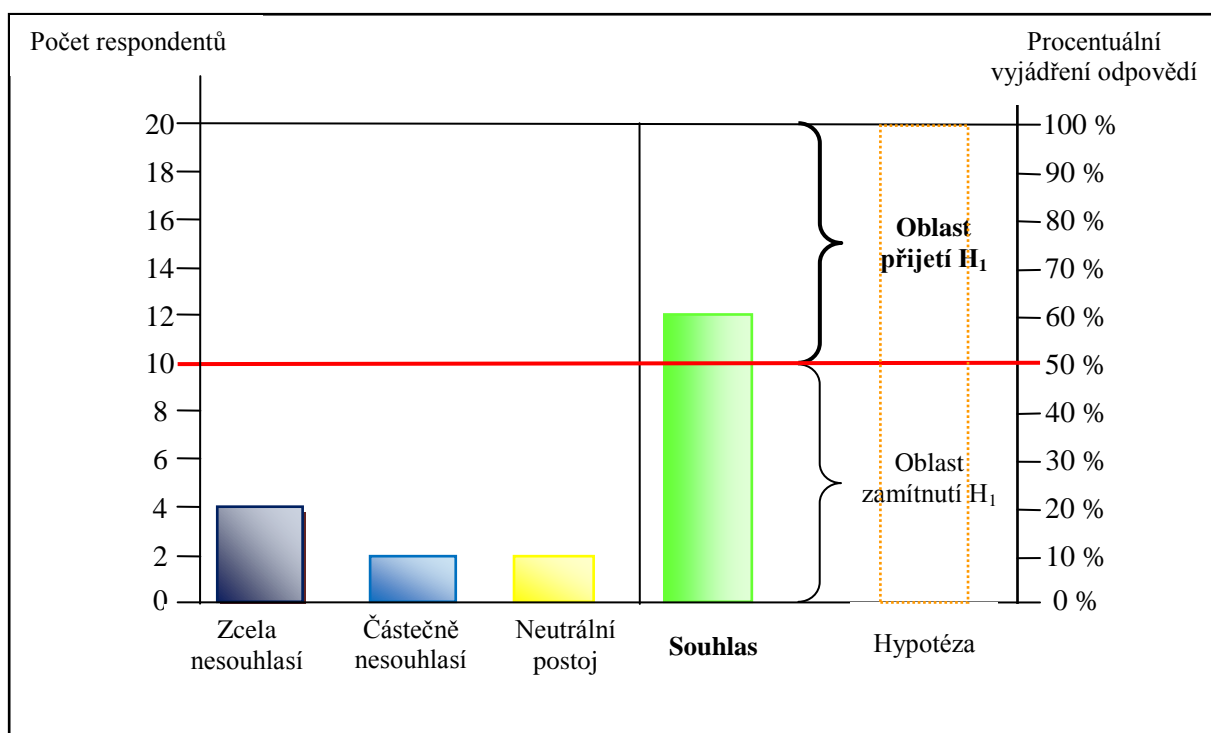
**ZCELA SOUHLASÍM – ČÁSTEČNĚ SOUHLASÍM – NEUTRÁLNÍ POSTOJ -  
ČÁSTEČNE NESOUHLASÍM – ZCELA NESOUHLASÍM**

Ověření, nebo zamítnutí stanovených hypotéz je provedeno graficky a procentuálně, a to srovnáním předpokládané hypotézy a skutečných výsledků.

Hypotéza H<sub>1</sub> a H<sub>2</sub> předpokládá u všech počtu odpovědí „ZCELA SOUHLASÍM – ČÁSTEČNĚ SOUHLASÍM“ v intervalu 50 - 100 %. Hypotéza H<sub>1</sub> a H<sub>2</sub> bude přijata, jestliže minimálně 50 % odpovědí se bude nacházet v oblasti „ZCELA SOUHLASÍM – ČÁSTEČNĚ SOUHLASÍM“, které byly pro přehlednost sjednoceny do sloupce „SOUHLAS“.



Graf č. 13  $H_1$  AMDS CR

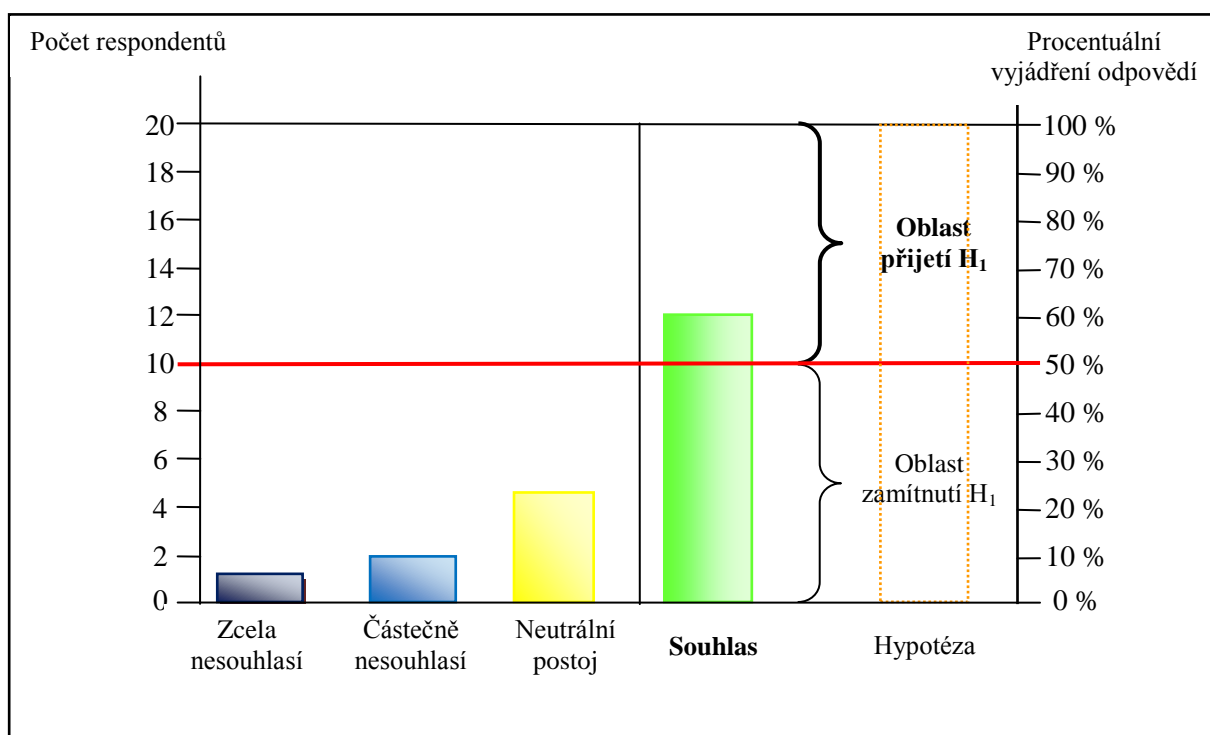


Graf č. 13  $H_1$  E&S

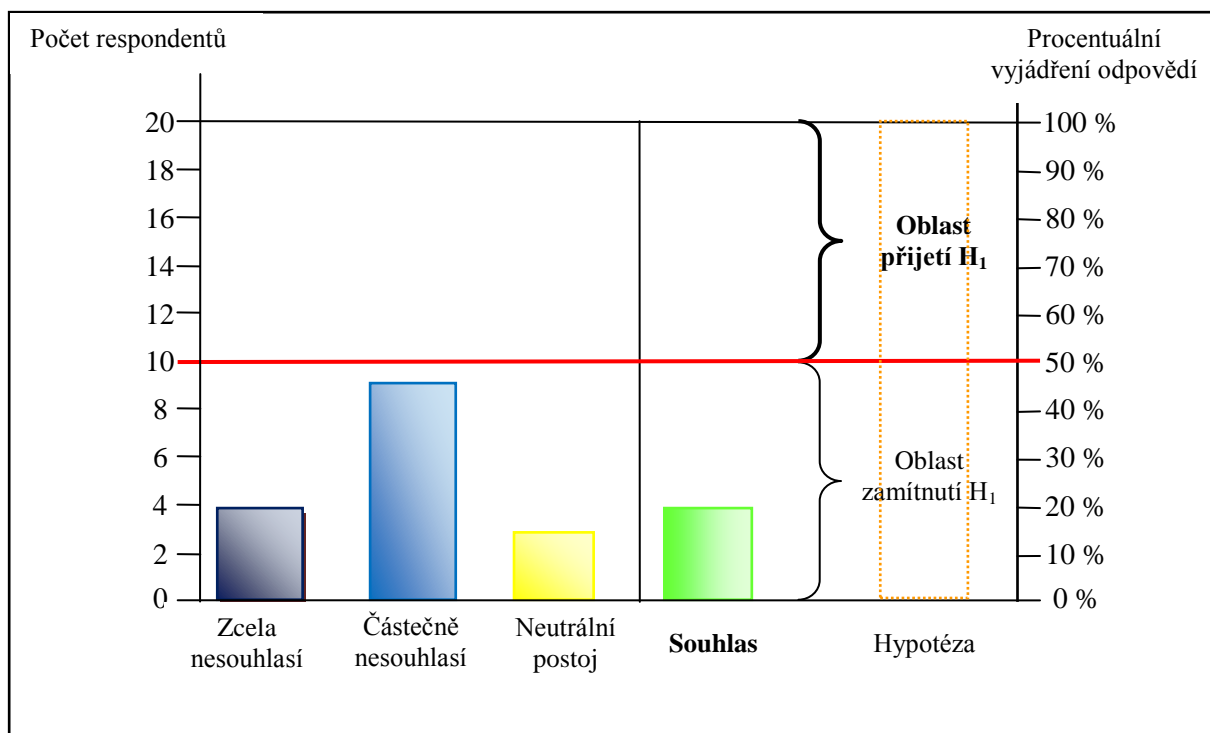
Můžeme konstatovat, že hypotéza  $H_1$  byla v organizaci AMDS CR zamítnuta a v E&S potvrzena.

Konfrontace jednotlivých indických kulturních standardů má dopad na řízení organizace. Je zapotřebí této oblasti klást větší důraz. Především na úrovni managementu musí být umožněn bezproblémový chod organizace, aby management mohl dále distribuovat cíle, informace, vědomosti do nižších řad organizace, které mají vliv na chod organizace. V prostoru na osobní vyjádření zazněly odpovědi k dané problematice. Zřejmé je, že AMDS CR výše zmiňovanou problematiku nemá zcela vyřešenou, což může způsobit problémy, které budou mít dopad na kvalitu práce.

Při jakékoliv komunikaci je důležitým faktorem, zda jsou správně použity komunikační nástroje. Nekvalitní komunikační kanál, zejména v multikulturní organizaci, může mít celkový dopad na výsledný výrobek či poskytovanou službu. V následujících Grafech č. 14 můžeme shlédnout, zda hypotéza  $H_2$  byla potvrzena.



Graf č. 14  $H_2$  AMDS CR



Graf č. 14  $H_2$  E&S

Můžeme konstatovat, že hypotéza  $H_2$  byla potvrzena v organizaci AMDS CR a v E&S vyvrácena.

Je překvapením, že v organizaci s německo-rakouským vedením tato problematika není vyřešena. E&S v říjnu 2009 fúzovala a je zřejmé, že základní komunikační nástroje nejsou vyřešeny.

## 8 Vyhodnocení analýzy, navržení návrhu na zlepšení

Monitoring multikulturních vazeb proběhl ve organizacích ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s. r. o. Ertrag & Sicherheit Vermögensberatung Ges.m.b.H . Samotné měření proběhlo pomocí dotazníkové formy, současně byly stanoveny hypotézy, následně byly buď potvrzeny či zamítnuty.

Po vyhodnocení jsme došli k těmto závěrům: ve většině dotazovaných výroků došlo k pozitivnímu výsledku až na některé závažné odchylky. Organizace AMDS CR, která je řízena indickým managementem, má problémy implementovat své kulturní zvyklosti na pracoviště, tak aby nemělo dopad na bezproblémový chod organizace, z čehož vyplývá, že v managementu nedošlo k asimilaci konkrétních národů. Vzhledem k širokým multikulturním vazbám je zapotřebí více naslouchat lidem. V organizaci je sice nastaven systém sebezdokonalování v kulturních standardech, ale jak se zdá, nefunguje. Byly navrženy následující návrhy na zlepšení:

- **Vhodné využití všech komunikačních nástrojů v organizaci (intranetu, verbální a neverbální komunikace, pravidelné porady s vrcholovým managementem atd.);**
- **Efektivní hodnocení sebevzdělávacích kurzů. Monitorování vzdělávání, hodnocení a neustále zlepšování;**
- **Zapojení všech zainteresovaných osob, které jsou významné pro bezproblémový chod organizace (původně se zapojoval jen určitý segment managementu);**
- **Vrcholový management by se měl zajímat o kulturní standardy daného státu, kde podniká, a to i pomocí předkládaných návrhů na poradách od zástupců středního a nižšího managementu.**

V organizaci E&S, která je řízena německo-rakouským managementem, jsme po interpretaci s konzultanty při vyhodnocení dotazníků a hypotéz došli k závěru, že jsou největší nedostatky v komunikačních nástrojích. Tyto nástroje vedou k nekvalitnímu poskytování služeb



zákazníkům. Dochází k nedoručení e-mailů a korespondence, které mají za důsledek prodlevu při uzavírání smluv s obchodními partnery atd. Proto byla navržena nápravná opatření:

- **Zlepšit komunikaci s pobočkami. Zavést regionální centrály a změnit poskytovatele korespondence a webové domény pro odesílání e-mailů.**
- **Úprava formulářů, kde je jasně definováno, jak postupovat při nedoručení pošty, e-mailu atd. a následně implementovat do interních směrnic.**
- **Vzdělávání se v kulturních zvyklostech a následná standardizace nových poznatků do interních postupů při tvorbě komunikačních nástrojů.**
- **Vhodné využití všech komunikačních nástrojů v organizaci (intranetu, verbální a neverbální komunikace, pravidelné porady s vrcholovým managementem atd.).**

## **9 Zavedení návrhů na zlepšení**

V rámci organizace AMDS CR by měla být navržená opatření uvedena do praxe v květnu tohoto roku; měly by být zainteresovány i veškeré osoby v oblasti kulturních zvyklostí, které mají vliv na bezproblémový chod organizace. Od června roku 2010 by mělo dojít k pravidelným (min. 1krát měsíčně) schůzkám mezi vrcholovým, středním a nižším managementem.

Organizace E&S zavedla navrhovaná zlepšení v lednu letošního roku: došlo ke změně webové domény a následovala změna e-mailových adres, byl vybrán jiný dodavatel pro doručování poštovních služeb, byl upraven intranet (bilingvní). Poznatky diplomové práce mohou být využity při hledání budoucích klientů. Dojde k pravidelným (min. 1krát měsíčně) schůzkám mezi vrcholovým, středním a nižším managementem pro účinnější expanzi na další trhy.

## 10 Závěr

Diplomová práce řeší problematiku multikulturních vazeb v praktických podmínkách. Základním úkolem byl monitoring a následná analýza komunikace mezi tradičními partnery (Německo, Rakouskou) a partnerem, který výrazně expanduje na český trh v posledním období a je zapotřebí s ním začít vážně počítat (Indie). Na základě získaných výroků jsme chtěli poukázat na nezbytnost multikulturní komunikace pro neustálý rozvoj organizací. Průzkum byl proveden přímo v konkrétních organizacích formou dotazníků. Na základě potvrzených, nebo zamítnutých hypotéz, bylo provedeno vyhodnocení. Poté bylo navrženo doporučení, které bylo nebo mohlo by být (v nejbližší době) aplikováno do praxe. Konfrontace a znalost jednolitých kultur může manažerům pomoci na cestě k rozvoji a k neustálému zlepšování jejich organizací.

Diplomová práce je členěna do devíti na sebe navazujících kapitol. Úvodní část je teoretická, v níž jsou definovány obecné pojmy komunikace. Následuje definice kulturních standardů a vymezení významu komunikace v současných systémech řízení.

V praktické části jsou definovány cíle a metodika diplomové práce. Jsou postupně představeny organizace, které se průzkumu účastnily, dále bylo provedeno vyhodnocení dotazníků a hypotéz až po návrhy pro praktickou aplikaci. Závěr diplomové práce byl zaměřen na realizaci navrhovaného řešení.

Základním přínosem diplomové práce je realizace praktických poznatků a potvrzení nepostradatelné role multikulturní komunikace pro rozvoj organizace. Je zapotřebí také uvést, že ověření některých z přijatých návrhů, doporučení či zlepšení, nemohlo být realizováno, a to především z časových důvodů, způsobených v poslední etapě zpracování výsledků řadou probíhajících změn ve vybraných organizacích.

V dnešním dynamickém a globalizovaném světě se poměrně často na rozdílnost jednotlivých kultur zapomíná a není zde zcela akceptována její nezbytná váha pro řešení problémů. Výsledky této diplomové práce mohou pomoci manažerům v orientaci multikomunikačních vazeb se všemi stakeholders v oblasti vybraných národních kultur.

## 11 Seznam použité literatury:

- [1] DONNELLY, James H. jr; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] JANKŮ, Šárka. *Externí a interní marketingová komunikace v podmínkách systémů jakosti*. Ostrava, 2009. 130 s. Dizertační práce. VŠB-TU Ostrava.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Druhé vydání. Praha: Management Press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [4] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. v. Praha: Grada Publishing, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [5] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Kvalita a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. DT Ostrava: DT Ostrava, 1996. 97 s. ISBN 80-02-01119-8.
- [6] ROUBALÍKOVÁ, Jana. Multikulturní rozdíly českého managementu a cesta úspěšné mezinárodní spolupráce. *Jakost pro život*. 2008, IX, 4, s. 15-20. ISSN 1213-0958.
- [7] Norma ČSN EN ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: ČSN, Duben 2009.
- [8] *Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9004: 2009. Model řízení organizace pro udržitelný úspěch*. Praha: ÚNMZ, 2009. 143 s.
- [9] KUDOVÁ, Lucie. Výchova člověka k multikulturní komunikaci. *PAIDEIA: PHILOSOPHICAL E-JOURNAL OF CHARLES UNIVERSITY* [online]. 2007, IV, 4, [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://userweb.pedf.cuni.cz/paideia/download/kudova.pdf>>. ISSN 1214-8725.
- [10] *EuroAfricaCentral Network - Multicultural Communication & Training* [online]. 2004 [cit. 2010-02-18]. EuroAfricaCentral Network - Multicultural Communication & Training. Dostupné z WWW: <<http://www.euroafrica-multiculture.com/index.php/why-this-project.html>>.
- [11] *Corporate Team Building Activities, Retreats and Workshops* [online]. 2002-2009. 2009 [cit. 2010-02-18]. Repario. Dostupné z WWW: <[http://www.buildingteams.com/multicultural\\_communication\\_in\\_the\\_business\\_world.htm](http://www.buildingteams.com/multicultural_communication_in_the_business_world.htm)>.

- [12] NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACH A KOL., Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2003. 184 s. ISBN 80-7261-089-9.
- [13] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [14] *Specifické kulturní odlišnosti a zvyklosti při styku s indickými obchodními partnery* [online]. 2006 [cit. 2010-02-20]. Ministerstva průmyslu a obchodu. Dostupné z WWW: <[download.mpo.cz/get/26563/41954/500439/priloha001.pdf](http://download.mpo.cz/get/26563/41954/500439/priloha001.pdf)>.
- [15] *The EFQM Excellence Model* [online]. 2002-2007 [cit. 2010-04-5]. Dostupné z WWW: <<http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx>>.
- [16] ROCHOVANSKÝ, David. *Silnice železnice* [online]. 8.10.2009 [cit. 2010-03-20]. Silnice-zeleznice.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.silnice-zeleznice.cz/clanek/historie-vyroby-ocelovych-svodidel-v-ceske-republice/>>.
- [17] CHVALINA, Jiří . Nová dceřina společnost ArcelorMittal Ostrava. *I časopis*. Říjen 2009, II., 10, s. 9.
- [18] *Etrag und Sicherheit* [online]. 2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.es-investments.com/at/content/view/54/77/>>.
- [19] *Jung, DMS & CIE*. [online]. 2009 [cit. 2010-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.jungdms.de/maklerpool/Unternehmen.htm>>.
- [20] Norma ČSN EN ISO 14001:2004 *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha:ČSNI. Listopad.
- [21] *Cyborlink* [online]. 1998 [cit. 2010-04-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.cyborlink.com/besite/india.htm>>.
- [22] GIBSON, CRISTINA B.; MANUEL, JENNIFER A. *CEO* [online]. San Francisco : CEO PUBLICATION, January 2003 [cit. 2010-02-15]. Center for Effective Organizations. Dostupné z WWW: <<http://ceo.usc.edu/pdf/G0310438.pdf>>.

## **Dotazník pro management**

Téma: **Multikulturní komunikace**

Dobrý den, jsem student 2. ročníku navazujícího magisterského studia VŠB-TU, FMFI, obor management jakosti. Rád bych analyzoval současný stav Vaší organizace v praxi. **Zakroužkujte** na stupnici od 1-5, jak souhlasíte s daným výrokem. Dotazník je zcela anonymní, s jeho vyhodnocením budete seznámeni. Děkuji za ochotu spolupracovat.

Čísl.Otáz.	Otázka	zcela souhlasím	částečně souhlasím	neutrální postoj	částečně nesouhlasím	nesouhlasím
1	Vzájemné vztahy mezi kolegy v managementu z různých států jsou dobré.	1	2	3	4	
2	Kolegové, kteří pocházejí z jiných států, se zajímají o mé zvyklosti, potřeby, přání atd.	1	2	3	4	
3	Podniková mise, vize a strategie organizace jsou zaměstnancům známy.	1	2	3	4	
4	Pracovní nasazení a přístup kolegů, kteří pochází z jiného státu, je stejný.	1	2	3	4	
5	Dosavadní zkušenosti a porozumění kulturních zvyklostí mi umožňují bezproblémovou práci.	1	2	3	4	
6	Vliv odlišných kulturních zvyklostí na pracovišti nemá žádný dopad na bezproblémový chod organizace.	1	2	3	4	
7	Mám obavy otevřeně říct svůj názor kolegovi, který pochází z jiného státu.	1	2	3	4	
8	Vedení umožňuje neustálé vzdělávání a sebezdokonalování, podporuje iniciativu zaměstnanců při sebezdokonalování v kulturních standardech a zvyklostech (např. odstranění jazyk. bariéry).	1	2	3	4	
9	Komunikační nástroje (verbální komunikace, e-mail, telefon, časopis, web, intranet, všechny typy porad atd.) jsou vždy srozumitelně interpretovány s ohledem na kulturní zvyklosti.	1	2	3	4	
10	Rozhoduje se ve firmě „o nás bez nás“.	1	2	3	4	
11	Došlo k asimilaci dvou odlišných kultur v managementu organizace.	1	2	3	4	
12	Vedení informuje zaměstnance o chystaných změnách na pracovišti v dostatečném časovém předstihu a má zájem na vzájemném dialogu, týkajícího se těchto změn.	1	2	3	4	

Vaše návrhy ke zlepšení komunikace ve firmě:

## 12 Seznam zkratek

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
ČR	Česká Republika
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
QMS	Systém managementu kvality
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
Ges.m.b.H.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, společnost s ručením omezeným

## 13 Seznam obrázků

Obr. č. 1	Schéma komunikačního procesu mezi dvěma subjekty [Vlastní zpracování] .....	3
Obr. č. 2	Formálních komunikačních kanálů [Vlastní zpracování].....	6
Obr. č. 3	Interní komunikace [2] .....	7
Obr. č. 4	Mezikulturní komunikace .....	10
Obr. č. 5	Kulturní standardy za specifických podmínek .....	13
Obr. č. 6	Zahraniční kulturní standardy .....	17
Obr. č. 7	Zahraniční kulturní standardy .....	20
Obr. č. 8	Základní rámec EFQM Model Excellence, verze r. 2010 [15] .....	23

## 14 Seznam tabulek

Tabulka č. 1	AMDS CR.....	32
Tabulka č. 1	E&S.....	33

## 15 Seznam grafů

Graf č. 1.1	AMDS CR. ....	34
Graf č. 1.2	E&S. ....	35
Graf č. 2.1	AMDS CR. ....	36
Graf č. 2.2	E&S. ....	36
Graf č. 3.1	AMDS CR. ....	37
Graf č. 3.2	E&S. ....	38
Graf č. 4.1	AMDS CR. ....	39

Graf č. 4.2 E&S .....	39
Graf č. 5.1 AMDS CR. ....	40
Graf č. 5.2 E&S. ....	41
Graf č. 6.1 AMDS CR. ....	42
Graf č. 6.2 E&S .....	42
Graf č. 7.1 AMDS CR. ....	43
Graf č. 7.2 E&S. ....	44
Graf č. 8.1 AMDS CR. ....	45
Graf č. 8.2 E&S. ....	45
Graf č. 9.1 AMDS CR. ....	46
Graf č. 9.2 E&S. ....	47
Graf č. 10.1 AMDS CR. ....	48
Graf č. 10.2 E&S.....	48
Graf č. 11.1 AMDS CR. ....	49
Graf č. 11.2 E&S.....	50
Graf č. 12.1 AMDS CR. ....	51
Graf č. 12.2 E&S. ....	51
Graf č. 13 H <sub>2</sub> AMDS CR. ....	54
Graf č. 13 H <sub>1</sub> E&S. ....	54
Graf č. 14 H <sub>2</sub> AMDS CR. ....	55
Graf č. 14 H <sub>1</sub> E&S. ....	56

## 16 Seznam příloh

Příloha č.1 Dotazník pro management.....	60
--	----